

O uso da Gestão do Conhecimento no Ambiente Corporativo como Fator Crítico de Sucesso e Diferencial Estratégico

Alexandre Barcelos

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – FIAP – SP – Brasil
abarcelos1@yahoo.com.br

Marcos Crivelaro

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – FIAP – SP – Brasil
phdcrivelaro@gmail.com

Andréa Martins Cristóvão

UNIP – FIAP – São Paulo – Brasil
she_ra@uol.com.br

João Gilberto Pinho

UNIMEP – FIAP – São Paulo – Brasil
prof.pinho@terra.com.br

Resumo – No Brasil, verifica-se que o recurso conhecimento está aumentando sua importância para o desempenho empresarial e tem se tornado um fator crítico de sucesso para que as empresas consigam obter diferencial estratégico e competitivo. Além disso, os desafios impostos pela abertura econômica torna a questão do uso da Gestão do Conhecimento fundamental para o sucesso das empresas brasileiras. O momento atual é de transição econômica, onde a gestão proativa do conhecimento adquire um papel central para a competitividade das empresas. A GC vai, no entanto, muito além, do investimento em tecnologia ou o gerenciamento da inovação. O objetivo desse estudo é detectar os impactos positivos que o uso de um *framework* de GC pode ter no ambiente empresarial. O modelo de criação de normas que facilitem o uso e a disseminação das melhores práticas dessa metodologia explicitadas em um manual de melhores práticas.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Fator Crítico de Sucesso, Diferencial Estratégico, TI.

Abstract – In Brazil, it appears that the knowledge resource is increasing its importance for corporate performance and has become a critical success factor for companies to be able to obtain strategic advantage and competitive. Furthermore, the challenges posed by economic openness makes the issue of the use of KM critical to the success of Brazilian companies. The present moment is economic transition, where the proactive management of knowledge acquires a central role for the competitiveness of companies. Knowledge management will, however, far beyond, investing in technology or innovation management. The aim of this study is to detect the positive impacts that the use of a framework of KM may have in the business environment. The model for the creation of standards that facilitate the use and dissemination of best practices this methodology explained in a manual of best practices.

Keywords:

Knowledge Management, Critical Success Factor, Differential Strategic, IT.

1. Introdução

O ambiente competitivo das empresas está tomando novas dimensões, intensificando-se em áreas que incluem inovação, seja de serviços ou produtos, e relacionamento com os clientes e fornecedores em âmbito global. O conhecimento então se tornou um Fator Crítico de Sucesso para obtenção de vantagem competitiva, pois é necessário que as empresas saibam lidar com o conhecimento que possuem ou que necessitam sobre suas operações internas e também sobre o mercado e concorrentes externos, para poder usar esses fatores para inovar produtos e serviços.

Com a criação desse novo ambiente competitivo, as empresas devem cuidar, documentar e melhorar o conhecimento existente na organização e na cabeça de seus colaboradores, e devem considerar o resultado desse processo como um ativo empresarial importante.

Todas as empresas geram e utilizam conhecimento ao longo de seus processos produtivos, porém para que o conhecimento produza vantagens competitivas é necessário que as empresas sejam capazes de capturá-lo através de seus sistemas e processos. Nos setores de serviços a importância da Gestão do Conhecimento em relação à gestão dos ativos físicos é amplamente visível. Na construção civil, embora em menor proporção, isto também se verifica, pois as atividades como projeto, logística e planejamento podem definir o diferencial competitivo de uma empresa.

Segundo o SEBRAE, o diferencial competitivo é definido como os atributos que tornam a empresa única e superior em relação aos seus principais concorrentes. Trata-se das vantagens e benefícios exclusivos que a empresa proporciona aos seus clientes e que a concorrência não conseguiu oferecer.

Segundo Terra (2000), todas as empresas praticam de alguma forma a Gestão do Conhecimento, pois não é possível conceber o trabalho humano sem o emprego da inteligência humana e porque as empresas, nos seus processos de trabalho e crescimento, estão invariavelmente reutilizando algum tipo de conhecimento para produzir bens e serviços para seus clientes.

Conforme Silva (2002), trabalhar com o conhecimento de forma coesa e integrada aos processos de negócios da empresa deve compreender um conjunto de diretrizes e recomendações básicas, fortemente inter-relacionadas e válidas para qualquer abordagem de GC.

Essas diretrizes e recomendações básicas influenciam diretamente a riqueza do mercado de conhecimentos de uma empresa, que pode ser avaliado por abordagens que buscam mensurar estrategicamente a aprendizagem e o conhecimento. Duas das mais disseminadas dessas abordagens são as seguintes:

- A proposta do capital intelectual Edvinsson e Malone (1998), que é a principal tentativa de avaliar os recursos intangíveis da empresa, envolvendo marcas e patentes, valores respeitados pela sociedade e também o conhecimento e a capacidade de aprendizado que as pessoas de uma empresa potencialmente possuem.
- Parcial ou indiretamente, o *balanced scorecard* Kaplan e Norton (1997), em uma parte de sua abordagem teórica de mensuração estratégica da empresa, quando foca em medições da capacidade de aprendizagem da empresa, em correlação com seus esforços estratégicos. Tais abordagens trabalham basicamente com os seguintes indicadores da capacidade da organização para realizar a GC (e a aprendizagem organizacional) de alto desempenho Lethbridge (1998):

- Parâmetros organizacionais (disseminação do trabalho em times, rotatividade entre diferentes postos de trabalho etc.).
- Parâmetros de recursos humanos (gerenciamento de competências, programas de treinamento e formação de pessoas etc.).
- Parâmetros de sistemas de informação (por exemplo, a existência e disseminação da intranet/internet, de ferramentas de trabalho em grupo virtual etc.).

A mensuração estratégica da aprendizagem e do conhecimento em uma empresa está diretamente relacionada à disseminação e incorporação das já citadas diretrizes e recomendações básicas pela empresa, particularmente em suas áreas e departamentos funcionais. Orientado pela visão coesa e integrada dos processos de negócios, nota-se cada vez mais um alargamento ou flexibilização das atividades das áreas e departamentos funcionais da empresa, para assim contribuir com a GC e a aprendizagem organizacional nos processos de negócio em que estão envolvidas (AMIDON, 1997).

2. O que é Gestão do Conhecimento

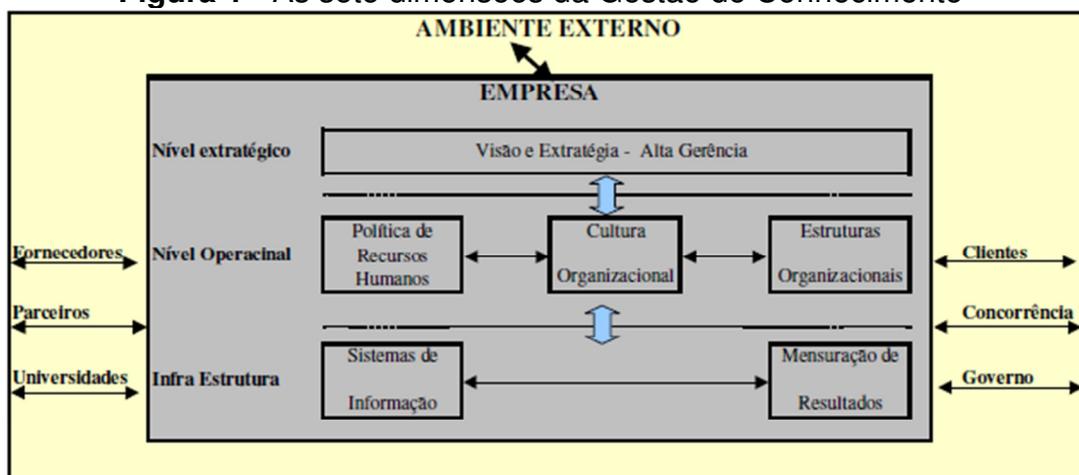
A literatura pesquisada apresenta várias definições para a Gestão do Conhecimento. Murray (1996) define a Gestão do Conhecimento como uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização - informações registradas e o talento dos seus membros - em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade.

Segundo Teixeira Filho (2000) a Gestão do Conhecimento é uma série de atividades que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento.

Para Terra (2003), Gestão do Conhecimento significa rever e organizar as principais políticas, processos e ferramentas de gestão tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados econômicos para a empresa e benefícios para os trabalhadores.

O processo de Gestão do Conhecimento não pode ser visto de forma isolada dentro das empresas, ele interage com as estratégias de negócios e com todos os outros processos organizacionais, além do ambiente externo. Neste sentido Terra (2000) apresenta um modelo segundo o qual a Gestão de Conhecimento pode ser estudada a partir de sete dimensões da prática gerencial, conforme figura 1:

Figura 1 - As sete dimensões da Gestão do Conhecimento



Fonte: Terra, 2002.

3. Metodologia

Esse estudo foi realizado por meio de levantamento bibliográfico fundamentado nos conhecimentos de gestão do conhecimento, documentação e bibliografia. Ela tem por finalidade permitir o contato do pesquisador com o que já foi produzido com relação ao tema de pesquisa. O estudo é desenvolvido tendo como base materiais já elaborados GIL (2002) e PÁDUA (2007), constituído principalmente de artigos científicos e livros. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica que pretende apresentar os benefícios da Gestão do Conhecimento e produzir um *framework* em pesquisas futuras.

4. O Valor da Informação

As empresas estão influenciadas em sua gestão estratégica pela expansão do uso dos sistemas de informação (SI) e da Tecnologia da Informação. Novas formas de gerir os negócios podem surgir, se a estratégia de negócios estiver apoiada pelos SIs. A informação deve ser entendida como um dos recursos básicos de uma empresa tais quais o capital, recursos humanos e máquinas. Um dos objetivos da TI é o de assegurar o fluxo de informação para a tomada de decisões efetivas e acelerar o fluxo de materiais de forma a maximizar o retorno do capital investido, permitindo a maximização de riquezas (BOAR, 2002).

Na visão de Buuron (2001), não existe uma receita específica para que a TI traga vantagem competitiva para a empresa, mas é um dos melhores e mais eficazes métodos para conseguir essa vantagem através da excelência do serviço prestado pela TI à empresa. Atingir excelência nos negócios através de TI é um dos grandes desafios dos executivos das empresas neste século denominado por muitos autores como a era da informação.

5. Evolução da TI nas empresas

Segundo Laudon e Laudon (1996) na década de 1950, considerava-se a informação um requisito burocrático necessário, que contribuía para reduzir o custo do processamento de muitos papéis; nos anos 1960 e 1970, via-se a informação como apoio aos propósitos gerais da empresa, auxiliando no gerenciamento de diversas atividades; a partir das décadas de 1970 e 1980, a informação tornou-se um fator de controle e de gerenciamento de toda a organização, ajudando e acelerando os processos de tomada de decisão, e, a partir da década de 1990, passou-se a reconhecer a informação como um recurso estratégico, uma fonte de vantagem competitiva para garantir a sobrevivência da empresa.

De acordo com Luftman (1996), a evolução da TI é dividida em três eras: controle de recursos ou da automação, em que o planejamento dos sistemas de informação era focado na automação de processos e o papel do administrador era apenas prover o controle dos recursos funcionais. A segunda era foi a da arquitetura de sistemas de informação, em que o planejamento foi estendido à integração das funções, usado para criar arquiteturas e apoiar uma larga escala de aplicações do sistema. E a era em que as empresas estão inseridas até hoje: a do alinhamento estratégico, quando a TI é vista como oportunidade de potencializar a integração interorganizacional do negócio e o papel do administrador é o de definir e permitir novas potencialidades.

Com a sofisticação dos mercados, tornou-se imprescindível o aperfeiçoamento das áreas de informação das empresas, agregando-se estratégias para obter mais sucesso. A mensagem estratégica, que uma economia fundamentada na informação transmite é tão visível, que a informação passou a ser a base para a competição, capaz de acionar as alternativas tecnológicas para o seu gerenciamento (MC GEE e PRUSAK, 1994)

6. Gestão do Conhecimento como Diferencial Competitivo nas Empresas

Em uma abordagem prática, a Gestão do Conhecimento refere-se à identificação e ao mapeamento do capital intelectual de uma organização. O capital intelectual é a soma do capital estrutural e humano, indicando capacidade de ganhos futuros do ponto de vista humano, levando a capacidade de criar continuamente e proporcionar valor de qualidade superior (HSM, MANAGEMENT, 2000).

A Gestão do Conhecimento leva ainda a criação de novos conhecimentos que proporcionam vantagens competitivas no mercado, tornando acessíveis grandes quantidades de informações corporativas. A GC possibilita o compartilhamento de informações corporativas, também pode aumentar a inovação da organização, o tempo de resposta, a competência e a eficiência das ações.

Murray (1996) define a Gestão do Conhecimento como uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização - informações registradas e o talento dos seus membros - em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade. Segundo Teixeira Filho (2000) a Gestão do Conhecimento é uma série de atividades que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento.

Para Terra (2003), Gestão do Conhecimento significa rever e organizar as principais políticas, processos e ferramentas de gestão tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados econômicos para a empresa e benefícios para os trabalhadores.

7. Resultados e Discussão

7.1 Princípios Para Implantar a Gestão do Conhecimento

Um modelo para implantação da Gestão do Conhecimento deve abranger aspectos relativos aos indivíduos, a organização e ao ambiente externo. Existe entre os autores pesquisados uma grande concordância quanto ao caráter não exclusivista da Gestão do Conhecimento, pois esta coexiste com todos os processos e estratégias das empresas. A infraestrutura de suporte e principalmente o comprometimento da alta gerência são fatores determinantes para o êxito de um modelo de Gestão do Conhecimento.

Teixeira Filho (2000) apresenta os seguintes princípios a serem observados para a implantação da Gestão do Conhecimento nas empresas, destacando que muitos destes princípios são semelhantes aos estabelecidos para a implantação dos programas de qualidade. Este também é o nosso entendimento, principalmente no tocante ao comprometimento da alta gerência e a participação dos indivíduos no processo, nas empresas de engenharia a padronização dos padrões e procedimentos propostos na gestão pela qualidade pode ser considerada uma das ações mais eficientes para a criação do conhecimento nestas empresas.

- **Comprometimento da Alta Direção da Empresa:** A alta direção da empresa deve estar comprometida com a implantação do processo de Gestão do Conhecimento, participando ativamente das decisões de projeto.
- **Balanceamento da Estratégia Pessoas versus Tecnologia:** A estratégia de implantação deve buscar o equilíbrio entre a valorização do conhecimento das pessoas (tácito e explícito) e o uso da tecnologia em geração, armazenamento, processamento e comunicação de informações.
- **Balanceamento do Processo Pesquisa versus Análise:** No estabelecimento do processo de gestão do conhecimento, deve-se dar igual ênfase à pesquisa/coleta

de informações e à sua análise/contextualização. Um desbalanceamento em um ou outro ponto, em detrimento dos demais, irá comprometer os resultados finais do processo.

- Formação de Redes de Cooperação, Fóruns, Grupos de Apoio e Comitês: Tanto para a orientação estratégica, quanto para coleta e análise de informações é fundamental o estabelecimento de uma rede de colaboradores com conhecimento significativo dos temas e das áreas para as quais o processo de Gestão do Conhecimento estará direcionado. É através dessa rede que se irá agregar inteligência ao processo. Essa rede pode ser interna e/ou externa à empresa, envolvendo as diferentes equipes, bem como parceiros, clientes e fornecedores.
- Tecnologia de Suporte ao Processo: Dado o volume de informações e a multiplicidade das fontes, é fundamental a identificação e uso adequados de tecnologia em suporte ao processo de gestão do conhecimento. Falta de recursos e ferramentas, bem como sua aplicação inadequada, podem comprometer e até inviabilizar o resultado final do projeto.

7.2. Aplicações da TI na Gestão do Conhecimento

A TI é fundamental para a combinação dos conhecimentos explícitos, mas não contribui significativamente com o formato tácito do conhecimento. Basicamente, o máximo que pode fazer para a troca de conhecimento tácito-tácito é facilitar que pessoas sejam encontradas. No entanto, a TI pode facilitar as outras duas conversões do conhecimento, quando o formato tácito está em equilíbrio com o formato explícito. Assim sendo, pode facilitar a externalização (auxilia no registro do conhecimento) e a internalização (agiliza o acesso ao conhecimento explícito).

- Os recursos de TI facilitam o trabalho em rede, podendo manter os conhecimentos descentralizados junto aos locais em que são mais gerados e/ou utilizados Davenport et al. (1998) e melhorando o grau de interatividade do usuário com os registros de conhecimentos (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).
- A TI é efetivamente útil para a GC, se for empregada utilizando-se uma sistemática interferência (interatividade) humana (DAVENPORT et al, 2001).

O emprego de Sistemas de Informação na empresa deve ser condicionado às definições e escolhas da estrutura organizacional, e não o contrário, cabendo a esses sistemas o papel de facilitadores na existência dos espaços organizacionais voltados ao processamento dos aspectos cognitivos, Salermo (1998), contribuindo com o tratamento e transmissão do conhecimento (explícito) (MCDERMOTT, 1999).

8. Considerações finais

Através da pesquisa bibliográfica realizada podemos observar que o uso da Gestão do Conhecimento nas empresas tende a crescer, e com isso aumentar as vantagens competitivas das organizações que investem nesse tipo de gestão.

Quando uma empresa une os benefícios da Gestão do Conhecimento e a Tecnologia da Informação pode ter ganhos significativos, pois pode aumentar significativamente o impacto positivo de sua estratégia competitiva, seu poder de inovação e ter visão pró ativa sobre determinados problemas cotidianos.

No entanto, é fundamental que o processo de implementação da Gestão do Conhecimento tenha o apoio da alta direção, pois, sem isso, implementar esse processo será tarefa árdua e improdutiva.

Referências

AMIDON, D. Innovation strategy for the knowledge economy: the Ken Awakening. Boston, Massachusetts : Butterworth-Heinneman, 1997.

BOAR, Bernard ,H. Tecnologia da Informação: a arte do planejamento estratégico. 2. ed. São Paulo: Berkley, 2002.

BUURON, Pierre, M, A. The CEO in the Information Age – How to Achieve Business, 2001

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. Capital intelectual. São Paulo, Makron Books, 1998.

GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: balanced scorecard. São Paulo, Campus, 1997.

LAUDON & LAUDON, J.; K.C.; Sistemas da Informação, 4ª edição, São Paulo, LTC, 1996.

LUFTMAN, J. N. Competing in the information age: strategic alignment in practice, Oxford University, 1996.

LETHBRIDGE, T. C. Metrics for concept-oriented knowledge bases International. Journal of Software Engineering and Knowledge Engineering, v. 8, n. 2, p. 161-188, June, 1998.

MCDERMOTT, R. Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management . California Management Review, v. 41,n. 4, p. 103-117, Summer 1999.

McGEE, J.V; PRUSAK, L, Gerenciamento estratégico da informação, Rio de Janeiro, Campus, 1994.

MURRAY, Philip C., New Language for new Leverage: the Terminology of Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Paulo: Negocio Editora, 2000.

PÁDUA, E.M.M. Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática. 13 ed. Campinas. Editora Papirus, 2007.

SALERNO, M. Projeto organizacional de produção integrada, flexível e de gestão democrática: processos, grupos e espaços de comunicação e negociação. 1998. 259 f. Tese (Livre-docência) – Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica de São Paulo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

SEBRAE-MG. O que é o diferencial competitivo. Disponível em: <http://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/DuvidaFrequente/O-que-e-o-diferencial-competitivo>. Acesso em 10 de julho, 2014.

TEIXEIRA FILHO, Jayme, Gerenciando o conhecimento, Rio de Janeiro, RJ. Editora Senac, 2000.

TERRA, José C.C., Gestão do Conhecimento – O grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TERRA, José C.C., Implantando a Gestão do Conhecimento. IN: Disponível em <<http://www.terraforum.com.br>> Acesso em 10 de julho, 2014.

TERRA, José C.C., Gestão do Conhecimento Aspectos Conceituais e Estudo Exploratório Sobre as Práticas de Empresas Brasileiras, Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Escola Politécnica da USP, 1999. Disponível em <http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/GC_aspectos_conceituais_e_estudo_sobre_as_praticas_de_empresas_brasileiras.pdf>. Acesso em 04 de julho, 2014.