

A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO DIFERENCIAL DE COMPETITIVIDADE E SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES

Henderson Carvalho Torres

Rodney Alves Barbosa

Kátia de Fátima Vilela

Resumo: Desde os primórdios, a gestão do conhecimento manifesta-se em todas as ações da vida, nas decisões e até mesmo na sobrevivência da espécie humana, mas foi há pouco tempo que as organizações e seus administradores passaram a perceber sua influência e suas implicações na competitividade e nos resultados empresariais. O capital intelectual como a qualificação dos colaboradores, a tecnologia da informação e os incentivos à inovação podem desempenhar papel preponderante na sobrevivência e no crescimento da organização. Os sistemas tradicionais de mensuração não foram concebidos para lidar com a complexidade desses ativos intangíveis baseados no conhecimento. O conhecimento é à base da estrutura interna e externa de qualquer organização. Para poder competir e enfrentar os desafios de um mercado cada vez mais exigente, as organizações têm que investir em recursos humanos a fim de capacitá-los a aprender constantemente e se adaptarem às rápidas mudanças do mercado cada vez mais globalizado.

Palavras-chave: Organização, competitividade e conhecimento.

Abstract: From the beginning, knowledge management is manifested in all life actions such as decisions and even the survival of humankind, and the little time that organizations and their managers have come to realize its influence and its implications on competitiveness and business results. Intellectual capital such as training of employees, information technology and innovation incentives, can play key role in the survival and growth of the organization. Traditional systems of measurement, were not designed to handle the complexity of these intangible assets based on knowledge. Knowledge is the basis of internal and external structure of any organization. To compete and face the challenges of an increasingly demanding market, organizations must invest in human resources to enable them to constantly learn and adapt to the rapid changes of an increasingly globalized market.

Keywords: Organization, competitiveness and knowledge

INTRODUÇÃO

Diante do cenário atual que envolve a maioria das organizações e das inúmeras transformações e mudanças, a gestão do conhecimento tem se destacado como diferencial de competitividade.

Nesse sentido, faz-se necessário que as organizações reajam de forma mais dinâmica frente às novas condições e tendências do novo mercado, bem como busquem satisfazer as novas necessidades do cliente que, de forma constante, também busca soluções inovadoras e melhoria contínua nos produtos, processos e serviços.

É nesse contexto que o conhecimento tem sua relevância. Entretanto, a maneira como gerenciá-lo propiciou uma mudança brusca no modo como as organizações desempenhavam suas atividades. Ao se tornar diferencial competitivo, o conhecimento requer de alguma forma que a participação das pessoas se torne fator essencial para o sucesso da implementação da gestão do conhecimento nas organizações. Não obstante, ele consiste em uma construção pessoal, ainda que desencadeada nos processos sociais.

O objetivo deste artigo é discutir sobre o comportamento das organizações, conhecimento e capital intelectual na busca de melhorias na gestão do co-

nhhecimento, entendendo-o como diferencial competitivo.

Por meio de pesquisa exploratória bibliográfica, far-se-á revisão de literatura em textos teóricos, tais como livros, artigos científico para apresentar as discussões de autores renomados nessa área de conhecimento, quais sejam, Michael Porter, Klein, Peter Drucker.

A relevância deste estudo se dá justamente por ampliar as discussões acerca da temática e permitir melhor entendimento da gestão do conhecimento que, inevitavelmente, transformou-se em ferramenta essencial na Sociedade da Informação, além de consistir em condição *sine qua non* para a manutenção da competitividade das organizações no cenário atual globalizado.

A ORGANIZAÇÃO

As organizações precisam ordenar todo o conhecimento que produzem e depois transformá-lo em diferencial competitivo, produzindo e transferindo esse aprendizado aos seus colaboradores.

O conhecimento mais do que um conjunto de informações, também engloba a experiência individual e o valor agregado pelo indivíduo ao processar essas informações. Para a gestão do conhecimento, o importante é detectar quais destes saberes são estratégicos para a organização.

De acordo com Peter Drucker (2000, p.14). “[...] na organização baseada em informações o conhecimento se situará, sobretudo na base, na mente dos especialistas que exercitam as várias tarefas e gerenciam-se a si próprios”. Com isso, os colaboradores passam de simples receptores de informação para verdadeiras fabricas de conhecimento.

Na era da Informação as mudanças não são apenas estruturais. São, acima de tudo, mudanças culturais e comportamentais, em que os gerentes de linha precisam desenvolver habilidades humanas para lidar com suas equipes de trabalho, não basta dominar um conhecimento daquela área específica, eles precisam saber aprender e compartilhá-lo, além de saber motivar e liderar sua equipe.

Não é possível falar em gestão do conhecimento e aprendizado organizacional sem ir a fundo sobre compartilhamento de conhecimento. Quem compartilha seus conhecimentos aumenta de certa forma seu próprio capital intelectual, levando continuamente ao auto-aprendizado. Uma excelente fonte de informação são as redes de aprendizado, pois funcionam como verdadeiros filtros diante do montante de informações que é gerada diariamente.

O compartilhamento constante de conhecimento funciona ao mesmo tempo como mecanismo de *feedback* pessoal, estimulando aqueles que compartilham a buscar da excelência em suas áreas de conhecimento, pois

Para que o aprendizado seja mais que um assunto local, o conhecimento deve disseminar-se com rapidez e eficiência por toda a organização. As ideias causam maior impacto quando são amplamente compartilhadas, e não quando mantidas em poucas mentes [...] (KLEIN, 2000, p. 68).

As organizações necessitam de pessoas capazes de articular várias redes de relacionamento, comunicativas e que saibam operar em setores altamente competitivos, sujeito a rápidas mudanças. A organização que compartilha informação e conhecimento tem a capacidade de prever e responder com mais rapidez e com menos erros aos problemas que possam surgir.

O conhecimento tem que ser explícito e coletivo, através de encontros e

fóruns de discussão, que provoquem reflexões, onde bem direcionadas tornam-se ferramentas importantes para o sucesso da organização, que busca a constante atualização e recriação de seus processos produtivos.

Diante de um ambiente de contínuas mudanças, as empresas inovadoras têm o conhecimento coletivo como uma competência fundamental para o desempenho organizacional. Mas para tanto os profissionais devem receber treinamento apropriado para desenvolver suas qualidades, habilidades e conhecimentos, tanto no campo estratégico como no campo dos aspectos técnicos. No entanto, é necessário observar que ao concentrar esforços em treinamentos operacionais e não buscar o desenvolvimento profissional de seus colaboradores pode ser um erro estratégico que pode comprometer a performance da empresa no futuro, pois o treinamento operacional visa a apenas o aqui e agora, e a organização precisa desenvolver a sua equipe de trabalho continuamente para acompanhar as novas demandas do mercado, oferecidos pelos recursos tecnológicos.

Antes de iniciar um programa de treinamento é absolutamente importante conhecer as habilidades e aptidões das pessoas envolvidas no processo, de forma que o treinamento seja capaz de suprir as demandas técnicas dos envolvidos de forma eficaz, trazendo assim, eficiência para a organização, além de buscar o desenvolvimento das habilidades de cada colaborador, tornando-o proativo.

Em uma época como a que vivemos, as exigências de competitividade são muito fortes, e as organizações precisam criar maneiras de gerir adequadamente os conhecimentos tácitos e explícitos que juntos estabelecem o seu capital intelectual.

A gestão do conhecimento é um fator decisivo para a eficácia organizacional, em função de permitir à organização catalogar e controlar através da tecnologia da informação as informações necessárias à elaboração e execução de seus processos produtivos. Paiva (1999) diz que o conhecimento passou a representar um importante diferencial competitivo, para as empresas que sabem adquiri-lo, mantê-lo e utilizá-lo de forma eficiente e eficaz. Esse conhecimento passou a gerar o Capital Intelectual que, às vezes, é bem mais importante que o Capital Econômico.

As organizações que investem em gestão do conhecimento estão se preparando melhor para o futuro, pois a sociedade da informação trouxe profundas mudanças para o mercado de trabalho, fazendo com que coubessem as empresas o desafio de otimizar, reter e gerenciar da melhor forma possível o conhecimento que seus colaboradores trazem para o seu processo produtivo. Com esse enfoque da gestão do conhecimento a organização começa a rever a suas estratégias, sua estrutura e sua cultura, pois isso se dá num ambiente altamente competitivo, onde a globalização dita o ritmo das mudanças que por sinal tem sido cada vez em menores intervalos de tempo, determinando as mudanças na economia e as melhorias nos transportes e nos meios de comunicações, dando aos consumidores uma gama de opções sem precedentes, não deixando margem para ineficiência. O ciclo de desenvolvimento de novos produtos é cada vez mais curto. As empresas precisam de qualidade, valor agregado, serviço, inovação, flexibilidade, agilidade e velocidade de forma cada vez mais crítica. As organizações tendem a se diferenciar pelo que elas sabem e pela forma como conseguem aprender e usar esse conhecimento.

ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE

A Estratégica Organizacional deve materializar-se através de um processo

que objetive estruturar e construir o futuro da organização por meio de ações ordenadas e sequências, pautadas em um planejamento racional que visa à otimização dos resultados através da mobilização e participação dos colaboradores na busca e obtenção desses resultados que, no entanto devem orientar-se por valores que sirvam ao estabelecimento de parâmetros que norteiem o comportamento dos colaboradores, com o objetivo de evitar que o alcance das metas propostas seja um motivador para comportamentos individuais inadequados e entrópicos.

A estratégia determina o comportamento da organização em um ambiente dinâmico e competitivo e tem como condicionante a missão organizacional, a visão do futuro e os objetivos principais desejados pela organização. Mais do que um planejamento rígido, a estratégia organizacional é, sobretudo, o caminho pelo qual a organização trilhará em busca de suas metas e posições pretendidas no cenário de competitividade onde está inserida. Ela deve ser muito mais um processo do que um fim, em que a organização deve buscar uma constante adaptação ao ambiente de grandes mudanças oriundas em uma economia globalizada. Rego Pereira (2005, p. 97) nos relata que “o que caracteriza uma empresa eficaz é sua capacidade de ser competitiva constantemente”.

Um dos componentes essenciais à consolidação da estratégia organizacional é o estabelecimento do propósito estratégico que estabelece o futuro para a organização e, portanto, é fundamental que este seja elaborado a partir de um planejamento racional, para que a organização não venha no futuro a se frustrar com uma situação desinteressante do ponto de vista da eficácia organizacional. Nesse sentido,

A estratégia pode ser vista como uma força mediadora entre a organização e seu ambiente. Por essa razão, a formulação da estratégia envolve a interpretação do ambiente e o desenvolvimento de padrões consistentes em uma série de decisões organizacionais (estratégias) para lidar com essa estratégia principal (MINTZBERG apud BEAL, 2004, p. 70).

Um dos fatores a ser considerado no estabelecimento da estratégia de competitividade a ser adotada pela organização é o conhecimento de seu entorno, pois o mesmo refere-se às questões ligadas diretamente ao ramo de atividades em que a empresa atua. E seu conhecimento é importantíssimo, pois é nele que se encontram as ameaças e oportunidades que podem determinar o sucesso ou fracasso de uma organização. Uma interessante observação feita por Beal é que:

ao desenvolver esforços para definir e explicitar sua estratégia por meio de um processo de planejamento estratégico, a organização adquire direção, foco e constância de finalidade, facilitando o movimento da posição atual para uma posição mais desejável com economia de tempo, esforço, custos e recursos (2004, p. 72).

De acordo com Whight, Kroll e Parnell, administração estratégica é:

Processo contínuo de determinação da missão e objetivos da empresa no contexto de seu ambiente externo e de seus pontos fortes e fracos internos, formulação de estratégias apropriadas, implementação dessas estratégias e execução do controle para assegurar que as estratégias organizacionais sejam bem sucedidas quanto ao alcance dos objetivos (2007, p. 45).

A prática da administração nos leva a buscar caminhos adequados ao que se julga apropriado ao sucesso organizacional. Tais caminhos levarão à necessidade de tomar decisões, que fatalmente levarão a novos caminhos, que também

suscitarão novas decisões.

Esse é o universo da administração e o ofício do administrador, que toma decisões com base em perspectivas de resultados, que serão alcançados após trilhar caminhos escolhidos de forma racional e estratégica. Nenhuma decisão é tomada sem que haja um efeito chamado desdobramento. O desdobramento é a consequência de uma decisão administrativa, e pode ser positivo ou negativo, e o desafio está em tentar evitar desdobramentos negativos à organização. Tal desafio não é fácil de ser vencido, pois todas as decisões tomadas possuem em seu escopo aspectos positivos e negativos, e a questão central é analisar os possíveis desdobramentos, oriundos dessas decisões para, racionalmente decidir o caminho que será escolhido a seguir.

É importante considerar que o Administrador trabalha com probabilidades e não com previsibilidades, pois o contexto que envolve uma organização é recheado de variáveis. A maior de todas as variáveis que cercam o futuro de uma organização chama-se “pessoas”, pois estas raramente demonstram claramente o que são e o que almejam. Dependendo da conjuntura social e política, assumem comportamento inesperado e, por vezes, contraditórios ao seu padrão usual de comprometimento com as questões organizacionais e ao mesmo tempo trazem consigo capacidade de aprender, compartilhar e produzir conhecimento, podendo-se tornar um diferencial competitivo para as organizações.

Em um ambiente de competitividade como o que se vive, é muito importante para qualquer tipo de organização, independente de seu tamanho, planejar o futuro e estabelecer um caminho para alcançá-lo. É importante compreender que o sucesso de uma organização é construído ao longo do tempo e não em um momento específico. Trabalhar com metas apenas qualitativas, como ser a melhor empresa, ou ser referência em qualidade de produtos ou serviços, possuir o melhor atendimento, ou coisa semelhante, é muito complicado de se avaliar se não for determinada uma maneira de medir, de mensurar por meio quantitativo, aquilo que se busca alcançar.

O planejamento estratégico é um caminho, que bem escolhido, facilita e direciona ao processo de transição e adaptação, entre a situação atual, e a situação desejada. A grande questão é a escolha do destino, a busca pelo melhor caminho, as pessoas e o compromisso da jornada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as mudanças econômicas, tecnológicas, políticas e sociais, esta havendo uma profunda alteração na estrutura e nos valores da sociedade e em consequência disso tem mudado a maneira das organizações gerir seus recursos.

O problema tem sido mensurar e lidar com seu capital intelectual. A grande questão é saber como identificar e disseminar o conhecimento gerado dentro da empresa, promovendo a transformação de material intelectual bruto gerado pelos ingredientes da organização em Capital Intelectual, e que garanta uma trajetória de crescimento e desenvolvimento. Todavia, não se pode deixar de reconhecer que as mudanças nas organizações bem como sua preocupação com a competitividade só poderá ser alcançado com a gestão do conhecimento.

A nova tendência de gestão do conhecimento nas empresas possui características marcantes e poderosas, capazes de promover no ambiente interno das empresas, nos mercados nos quais elas participam, e na sociedade na qual interferem, cenários racionais de aproveitamento da força do trabalho, criando oportu-

nidades efetivas de desenvolvimento individual e corporativo. Em vista disso, é fundamental que a administração tenha alguns cuidados, para que os colaboradores considerados como Capital Intelectual do departamento não mudem para outras áreas (ou empresas) e mesmo que permaneçam, não percam a motivação para o constante aperfeiçoamento. E que a organização aprenda a aprender.

O conhecimento, assim como dinheiro e os equipamentos, existe e só vale a pena cultivá-los no contexto da estratégia, quando se pode gerenciá-los. Não se pode definir e gerir o capital intelectual sem saber o que se está tentando fazer com eles. Toda organização possui valiosos materiais intelectuais sob a forma de recursos, perspectivas e capacidades tácitas e explícitas, dados, informação, conhecimento e talvez sabedoria. Entretanto, não se pode gerenciar o capital intelectual sem localizá-lo em pontos estrategicamente importantes e onde a gerência realmente seja importante.

REFERÊNCIAS

- BANOV, Márcia R. *Psicologia no gerenciamento de pessoas*. SP: Atlas, 2009.
- BEAL, Adriana. *Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2004.
- BULGACOV, Sergio. *Manual de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHANLAT, Jean François. *Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Construção de talentos*. RJ: Campus, 2002.
- _____. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. *Introdução à teoria geral da administração*. 7. ed. RJ: Campus, 2004.
- _____. *Recursos humanos*. 8. ed. SP: Atlas, 2004.
- DAVENPORT, T. T. e PRUSAK, L. *Conhecimento Empresarial. Como As Organizações Gerenciam Seu Capital Intelectual*. RJ: Campus, 1998.
- DRUCKER, Peter. F. *O melhor de Peter Drucker: obra completa*. SP: Nobel, 2002.
- DUTRA, Joel Souza. *Gestão Por Competências: Um Modelo Avançado Para o Gerenciamento de Pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.
- GIL, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. SP: Atlas, 2001.
- GOMES, Elisabeth. *Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo*. 2. ed. Rio de Janeiro Campus, 2004.
- KLEIN, A. D. *A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1998.
- MAXIMIANO, Antonio César A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- PAIVA, Simone Bastos. O capital intelectual e a contabilidade: o grande desafio no alvorecer do 3º milênio. *Revista Brasileira de Contabilidade*. Brasília, mai./jun.1999, ano 28, n. 117, p.76-82.
- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- REGO PEREIRA, Giancarlo da S. *Gestão estratégica: revelando a alta performance às empresas*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 17. ed. São Paulo: Best Seller, 2004.
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J; PARNELL, John. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2007.