

APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO AUMENTO DA COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

Fábio Augusto Aquino Gonçalves¹, Vilma da Silva Santos², Paulo Cesar Ribeiro Quinteiros³, Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira⁴

¹ MBA em Gerência Financeira e Controladoria - Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP - Brasil – fabiao.aquino@itelefonica.com.br

² Professora do Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – vilma70@gmail.com

³ Professor do Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – quinteiros@unitau.br

⁴ Orientador - Professor do Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA – Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro – 12020-040 – Taubaté – SP – Brasil – edson@unitau.br

Resumo - A palavra conhecimento pode ter vários e diferentes significados. Pode significar informação, conscientização, saber, cognição, sapiência, percepção, ciência, experiência, qualificação, discernimento, competência, habilidade, prática, capacidade, aprendizado, sabedoria, certeza etc. O conhecimento confere uma idéia ou noção sobre algo aliado à experiência de vida e ao discernimento sobre a vasta gama de dados, informações ou conhecimentos gerados constantemente no ambiente. Para a prática da gestão do conhecimento são necessárias as ferramentas: a engenharia de processo, a dinâmica organizacional e a tecnologia da informação. O objetivo básico nas organizações é aperfeiçoar ou fornecer a capacidade intelectual para tomada de decisões diárias que, no conjunto, determinam no negócio o seu sucesso ou o seu fracasso. O objetivo deste trabalho é descrever a importância do conhecimento para a gestão de competitividade. Os colaboradores, utilizando-se de seus conhecimentos, geram uma vantagem competitiva sustentável para as empresas.

Palavras-chave: Competitividade. Conhecimento. Intelectual.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas.

INTRODUÇÃO

A palavra administração é usada tão freqüentemente no cotidiano, que parece não haver dúvidas com relação ao seu significado. As palavras administrador, gerente, governante, dirigente, empresário, presidente e mesmo chefe, são usadas normalmente como se tivessem o mesmo significado.

A administração trata do planejamento, da organização, da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma organização.

Além das atividades acima, há nas organizações outro fator, sem o qual ela não se concretiza, que são as relações humanas. Nesse contexto o ser humano é a base para que as organizações atinjam os seus objetivos.

Nas empresas atuais, as competições surgem quando outras empresas fazem de melhor o que a sua empresa está fazendo. A vantagem é criada quando o administrador faz algo difícil de ser copiado pelos concorrentes, isso gera uma vantagem competitiva.

A vantagem competitiva encontra-se no que mais se constitui uma empresa: as pessoas. E, uma vantagem competitiva é aproveitar completamente o seu conhecimento, suas habilidades. A empresa concorrente pode até fazer os mesmos produtos, mas não possui o mesmo pessoal.

O objetivo deste trabalho é descrever a importância do conhecimento para a gestão de competitividade. Os colaboradores, utilizando-se de seus conhecimentos, geram uma vantagem competitiva.

Em termos gerais, o sucesso competitivo baseado no conhecimento é um recurso essencial com o qual é possível e manter vantagem competitiva.

CULTURA ORGANIZACIONAL

A origem da cultura organizacional está localizada, segundo Wood Jr. (1985) na Escola das Relações Humanas, produto de abordagens sociológicas, filosóficas e das ciências políticas, direcionadas ao estudo das organizações. Porém, segundo Pottier (*apud* SILVA, 2001, p. 16) definia o fenômeno cultura organizacional como sendo um

(...) modo costumeiro e tradicional de pensar e fazer as coisas, que é compartilhado, num grau maior ou menor, por todos os seus membros, e que os novos membros devem aprender, e pelo menos aceitar parcialmente, para serem aceitos para trabalhar na firma.

A partir de então, especialmente nas duas últimas décadas, com o incremento das telecomunicações e com o fenômeno da velocidade na transmissão de informações, multiplicaram-se as publicações sobre o tema cultura organizacional.

Segundo Silva (2001, p. 17) “a velocidade e a intensidade das mudanças têm cada vez mais colocadas em xeque as premissas culturais que até então ordenaram a vida humana nos níveis social, organizacional e individual”. O termo “cultura” evoca diversos significados, dependendo da perspectiva do estudo.

O dicionário brasileiro “Aurélio” (HOLANDA, 2001) encontra-se, dentre outras definições, que cultura é “o conjunto de características humanas que não são inatas, e que se criam e se preservam ou aprimoram através da comunicação e cooperação entre indivíduos em sociedade”, ou ainda, é a “parte ou o aspecto da vida coletiva, relacionados à produção e transmissão de conhecimentos, à criação intelectual e artística, entre outros”.

DaMatta (1987), distingue cultura de sociedade, dois dos mais importantes segmentos da realidade humana. Diz ele que sociedade indica “conjunto de ações padronizadas”, e cultura expressa “valores e ideologias que fazem parte da outra ponta da realidade social”.

Por sua vez, Santos (1986, p. 44) afirma que cultura é uma dimensão do processo social da vida de uma sociedade. Cultura diz respeito a todos os aspectos da vida social. Cultura é uma construção histórica. A

cultura não é algo natural. A cultura é um produto coletivo da vida humana.

Estas definições, embora formuladas sob o enfoque antropológico, não diferem muito das definições de cultura, sob a perspectiva do comportamento organizacional.

Segundo Katz e Kahn (1987) assim como a sociedade têm uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivos que são transmitidos aos novos membros do grupo.

Toda organização desenvolve sua própria cultura, com seus próprios valores, crenças, éticas, usos, e costumes. Katz e Kahn (1987) afirmam que o clima ou cultura reflete tanto as normas e valores do sistema formal, como sua interpretação no sistema informal.

Desse modo, a compreensão do comportamento dos grupos em uma organização é um importante indicador da cultura existente nesta mesma organização.

Outra definição de cultura organizacional que merece destaque é a proposta por Schein, um dos teóricos da psicologia organizacional que mais desenvolveu estudos nessa área do comportamento organizacional. Para Schein (1986, p. 9) a cultura organizacional é um

(...) conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

A cultura organizacional, segundo Souza (1978) é o conjunto de fenômenos resultantes de ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema, e compõe-se de três elementos: “os preceitos” (conjunto de regulamentos e valores explícitos ou implícitos que regem a vida organizacional); “a tecnologia” (conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho organizacional, inclusive em suas relações com o ambiente externo); e “o caráter” (conjunto das manifestações afetivo-volitivas espontâneas dos indivíduos que compõem a organização).

Por isso, a cultura caracteriza a organização, já que coincide com os três subsistemas principais da organização: o gerencial-administrativo, o tecnológico-estrutural e a dinâmica psicossocial.

Uma organização, muitas vezes, pode firmar-se como uma cultura na sociedade, através de processos de interferências nessa sociedade, ou

da sua capacidade de influenciar comportamentos no meio externo.

CONHECIMENTO COMO FATOR DE COMPETITIVIDADE

Para Chiavenato (2005), a palavra conhecimento pode ter vários e diferentes significados. Pode significar informação, conscientização, saber, cognição, sapiência, percepção, ciência, experiência, qualificação, discernimento, competência, habilidade, prática, capacidade, aprendizado, sabedoria, certeza entre outros.

O conhecimento confere uma idéia ou noção sobre algo aliado à experiência de vida e ao discernimento sobre a vasta gama de dados, informações ou conhecimentos gerados constantemente no ambiente.

Conforme Angeloni (2003), para se definir o que é conhecimento é necessário distinguir os termos dado, informação e conhecimento. Os dados referem-se a elementos descritivos de um evento, informam um estado da realidade.

A informação não possui sentido próprio, sendo o resultado de relações sistemáticas entre fatos. O conhecimento é um conjunto de informações, não o acúmulo delas, mas um agrupamento articulado, “significa compreender todas as dimensões da realidade, captando e expressando essa totalidade de forma cada vez mais ampla e integral” (ANGELONI, 2003, p. 16).

O conhecimento também pode ser definido como acúmulo de experiências. No contexto organizacional pode-se defini-lo como o que as empresas sabem sobre os processos organizacionais, advindos de experiências passadas, e o que elas sabem sobre seus clientes, produtos, erros e sucessos do passado.

Além disso, a experiência deve ser considerada para dinamização de processos organizacionais presentes e futuros.

Conforme Padoveze (2000 *apud* KRAEMER, 2004) o conhecimento é gerado e operacionalizado pelo ser humano, administrado e acumulado pela sociedade para satisfação de suas necessidades.

As empresas reúnem e operacionalizam especialidades de conhecimento e com isso geram maior eficiência e eficácia na gestão do conhecimento no atendimento de seus objetivos e cumprimento de suas missões.

Como um bem humano, o capital intelectual tornar-se uma vantagem competitiva principal, e é necessário investir nele, desenvolvê-lo e criar espaço para seus talentos.

Segundo Brooking (*apud* KRAEMER, 2004) se divide em quatro categorias o capital intelectual:

- **Ativos de Mercado:** potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis que estão relacionados ao mercado, tais como: marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento (*backlog*), canais de distribuição, franquias, entre outros;
- **Ativos Humanos:** compreendem os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio da sua expertise, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica;
- **Ativos de Propriedade Intelectual:** incluem os ativos que necessitam de proteção legal para proporcionar às organizações benefícios tais como: know-how, segredos industriais, copyright, patentes, designs entre outros; e
- **Ativos de Infra-Estrutura:** compreendem as tecnologias, as metodologias e os processos empregados, como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação de risco, banco de dados de clientes, entre outros.

Os fatores que geram o capital Intelectual de acordo com Brooking (*apud* KRAEMER, 2004), são:

- conhecimento, pelo funcionário, de sua importância para os objetivos da empresa;
- funcionário tratado como ativo raro;
- alocar a pessoa certa na função certa considerando suas habilidades;
- oportunizar o desenvolvimento profissional e pessoal;
- identificação do know-how gerado pela P & D;
- avaliar o retorno sobre o investimento em P & D;
- definir uma estratégia proativa para tratar a propriedade intelectual;
- mensurar o valor de marcas;
- avaliar investimentos em canais de distribuição;
- avaliar a sinergia resultante de treinamento e os objetivos corporativos;
- prover infra-estrutura e adequado ambiente de trabalho;
- valorizar a opinião dos funcionários;
- oportunizar a participação dos funcionários na definição dos objetivos da empresa; e

- estimular os funcionários para a inovação.

Numa competitividade organizacional valorizar o capital humano é fundamental, pois os recursos humanos são os principais responsáveis pelo desempenho das empresas e constituem vantagens competitivas num mercado cada vez mais exigente (KRAEMER, 2004).

A preocupação das organizações nos dias atuais é contar com colaboradores preparados para desempenhar funções com eficiência. Taylor (1970) em sua teoria da administração, já se orientava para a necessidade de homens eficientes nas empresas, com ressalvo que a procura desses colaboradores competentes excede à oferta.

As empresas, no princípio taylorista de seleção e treinamento, buscavam aperfeiçoar nos seus colaboradores, as habilidades necessárias para suas atividades específicas exercidas, relativas ao trabalho (CANTERI, 2011).

De acordo com Terra (2000) o ambiente econômico vive uma transição em que a gestão do conhecimento encontra-se em alta. Portanto, no passado, o que era considerado competitivo era o acesso à mão de obra barata, capital financeiro e os recursos naturais.

O recurso conhecimento, no Brasil, aumenta em grande escala a sua importância. Nas organizações a gestão do conhecimento visa investimentos muito além da tecnologia ou de gerenciamento de inovação; passa, pelas necessidades individuais e coletivas combinadas com os processos de aprendizado e criatividade (TERRA, 2000).

Dentro das diferentes unidades de trabalho existentes nas organizações todas têm necessidades de conhecimento, informação e dados para o desenvolvimento de tarefas cotidianas, como estabelecer estratégias de atuação.

Portanto, para que as atividades obtenham resultados excelentes ou satisfatórios, é necessário os insumos de dados, informação e conhecimento (VALENTIM, 2002).

Nas organizações, a gestão do conhecimento é compreendida pelas suas características e demandas, nesse sentido, o desafio é a criação de novos produtos e possuir estratégias de gerenciar os processos e serviços.

Por outro lado, os colaboradores, aumentam seus conhecimentos nos patamares da educação. Os colaboradores necessitam ser criativos e aprender constantemente.

Para a prática da gestão do conhecimento são necessárias as ferramentas: a engenharia de processo, a dinâmica organizacional e a tecnologia da informação.

O objetivo básico nas organizações é aperfeiçoar ou fornecer a capacidade intelectual para tomada de decisões diárias que, no conjunto, determinam no negócio o seu sucesso ou o seu fracasso.

Conforme Terra (2000) não se pode, nos dias de hoje, restringir o conhecimento a círculos acadêmicos e culturais, o principal passa a ser aprender, criar e desenvolver novos produtos, conceitos e serviços estritamente baseados no conhecimento. Os velhos modelos organizacionais já não servem mais para maior parte das organizações.

Empresas vêem uma oportunidade de melhorar suas posições de mercado quando adotam uma abordagem estratégica para a gestão de conhecimento, bem diferente daquelas que continuam a gerenciar tal capital de forma oportunista (KLEIN, 1998 *apud* LARA, 2004).

Na literatura organizacional, o recurso conhecimento e sua gestão no ambiente empresarial, têm focos diferenciados: aprendizado individual e organizacional (cultura organizacional); relações entre pessoas, diferentes áreas da empresa, diferentes empresas e o ambiente; desenvolvimento de competências individuais e organizacionais; mapeamento, codificação e compartilhamento do conhecimento organizacional; conectividade entre as pessoas; alavancagem dos avanços na informática e em telecomunicações; mensuração do capital intelectual da empresa (TERRA, 2000).

Organizações saudáveis usam e geram o conhecimento. No momento em que as organizações interagem com os ambientes e seus colaboradores, elas absorvem informações, transformam-nas em conhecimento e passam a agir com base na combinação de conhecimento com experiências, regras internas e valores. As organizações não conseguiram continuar funcionando na falta do conhecimento.

Com a nova geração do conhecimento, denota-se o conhecimento adquirido por uma organização e também o conhecimento que ela desenvolve. “Em se tratando de conhecimento organizacional, originalidade é menos importante que utilidade” (DAVENPORT, 2003, p. 64).

De acordo com Davenport (2003), muitas empresas tratam a geração do conhecimento como uma ‘caixa preta’, contratando apenas pessoal preparado e depois que se virem por conta própria.

A maneira mais eficaz e direta de se adquirir conhecimento é a uma empresa adquirir ou contratar colaboradores que o possuam.

CONCLUSÃO

Na gestão do conhecimento a nova tendência das empresas é possuir características poderosas e marcantes, promovendo no ambiente interno das empresas, na sociedade em que possuem interferência e na sociedade atual cenários de aproveitamento da força do trabalho, gerando oportunidades concretas no desenvolvimento intelectual e corporativo.

Em vista disso, é fundamental que a administração tenha alguns cuidados, para que os funcionários 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.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias.** São Paulo: Saraiva, 2003.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** 2ª ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

DaMATTA, R. **Relatividade: uma introdução à antropologia social.** Rio de Janeiro: Rocco, 1987.

DAVENPORT, T. H. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HOLANDA, A. B. **Novo dicionário da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

KATZ, D. KAHN, R. **Psicologia social das organizações.** São Paulo: Atlas, 1987.

KRAEMER, M. E. P. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva,** 2004. Disponível em <<http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/ca/pintel.htm>> Acesso em 18/06/2011.

LARA, C. R. D. **A atual gestão do conhecimento a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações.** São Paulo: Nobel, 2004.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial.** Biblioteca Terra Form. Disponível em

SANTOS, N. M. B. F. **Clima Organizacional: Pesquisa e Diagnóstico.** São Paulo: Stilian, 1986.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

VALENTIM, M. L. P. **Inteligência competitiva em organizações: dados, informações e conhecimentos.** Revista de Ciência da Informação, v. 3, n. 4, agosto/2002.