

GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS ORGANIZAÇÕES

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE COMPANIES

Benedita Josepetti Bassetto¹

Resumo: Este trabalho apresenta como tema central a implementação da gestão do conhecimento como diferencial competitivo para as organizações como fator crítico para a sustentabilidade do negócio. Teve como objetivo geral investigar de que forma a Gestão do Conhecimento pode ser transformada em diferencial competitivo através de sua implementação nas organizações. Quanto à metodologia empregada utilizou-se pesquisa bibliográfica descritiva, buscando através de livros e outros materiais científicos, aprofundar sobre o tema para verificar como a gestão do conhecimento traz vantagem competitiva para as organizações. Através desta análise foi constatado que a gestão do conhecimento ajuda na competitividade e inovação nas empresas, desde que alinhada aos objetivos estratégicos e bem disseminada para todos. Cada vez mais é encarada como um elemento central no desempenho organizacional, pois possuir um elevado número de conhecimento é fundamental para que a criação do conhecimento se torne uma vantagem competitiva dentro da organização. Para isso é necessário estar alinhado com a estratégia empresarial e ser apoiado e motivado pela alta administração através das políticas e diretrizes organizacionais, para que desta forma, o conhecimento possa ser visto como fonte de diferencial competitivo e assumido como missão dentro da organização.

Palavras-chave: gestão do conhecimento, diferencial competitivo, estratégia empresarial.

Abstract: The present study had as main purpose to investigate how the application of Knowledge Management can be a competitive differential to organizations, becoming an essential factor in business sustainability. Regarding to methodology, it follows the descriptive literature search, whose aim was to deeply verify the competitive advantages that Knowledge Management can bring to companies. After analyzing information, it was possible to understand that when Knowledge Management is spread out to everybody and everywhere, and it is aligned to strategic purposes it promotes competitiveness and innovation inside companies. Considering that having an extensive knowledge is essential, the ability to manage it is the crucial point for organizational performance. Besides, it was possible to realize that knowledge can only become a competitive advantage when it is aligned to business strategy, and it is stimulated by high administrative levels by means of politics and organizational procedures. Hence, knowledge becomes a mission inside the organization and consequently, it is transformed in competitive differential.

Key-words: knowledge management, competitive differential, business strategy.

1. Introdução

¹ Professora do Curso de Administração e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade Marechal Rondon – Graduada em Administração com Pós Graduação em Gestão de Pessoas e Gestão Empresarial / e-mail: bjbassetto@fmr.edu.br

Nas últimas duas décadas, o mundo dos negócios vem presenciando uma transformação de economia industrial para uma economia de conhecimento, um ambiente em que o conhecimento dispara a criação de riquezas e prosperidade, e as empresas habituadas a vencer pelo tamanho estão perdendo terreno para concorrentes mais ágeis no melhor uso da informação e conhecimento. As organizações dotadas deste tipo de visão compreenderam que, para vencer nesta nova era, é necessário um gerenciamento adequado e sistemático dos seus ativos intangíveis, de forma a ganhar vantagem competitiva através do melhor uso de informação e conhecimento.

“Seja lá qual for o produto ou o serviço final da empresa, o conhecimento e sua gestão serão os segredos para permanecer por longos anos no mercado. Isso porque produtos como televisores, computadores, garrafas de vinho, carros, queijos, frangos, hospedagem, viagem ou qualquer outra coisa, resultantes da materialização do conhecimento das pessoas, terão cada vez mais experiências de valor e saber agregados”. (FIGUEIREDO, 2005, p. 373).

O presente trabalho parte da suposição que, mesmo que haja uma estratégia adotada para a gestão do conhecimento (ferramenta conhecida também como KM, sigla que vem do inglês *knowledge management*), verifica-se que é preciso estar relacionado aos seus objetivos estratégicos definidos, passando a ser fundamental para as empresas cuidar para que todo o seu esforço na retenção do conhecimento esteja de fato e de forma natural alinhado com sua estratégia de negócios, a fim de atender ao planejamento estratégico, desdobrado em metas estratégicas, táticas e operacionais.

O objetivo principal do trabalho é através de uma pesquisa bibliográfica descritiva, analisar de que forma a Gestão do Conhecimento pode ser transformada em diferencial competitivo através de sua implementação nas organizações.

A justificativa da escolha do tema refere-se ao cenário mundial que vivemos. Uma época de mudanças radicais e decisivas, em que o conhecimento se transformou numa das principais fontes de riqueza das organizações e talvez no fator de produção mais importante.

Assim é fundamental considerar que o conhecimento é algo essencial para o sucesso das organizações. Para que esse sucesso seja efetivado, a empresa deve fazer uso de estratégias, que podem colocá-la numa posição de destaque no mercado.

2. Gestão do conhecimento

Para compreendermos o surgimento do modelo de gestão do conhecimento, torna-se necessário o conhecimento dos caminhos pelos quais passou a teoria administrativa ao longo de sua breve história. Na realidade, a teoria administrativa tem pouco mais de cem anos de idade. O papel do planejamento e a organização na construção das pirâmides egípcias, da organização e comunicação no extenso império romano e das primeiras normas legais na Veneza do século XIV mostram que, em tempos distantes, foram utilizados esquemas administrativos para governar países, empreendimentos e negócios. Contudo, a grande virada somente ocorreu a partir do século XVIII com a Revolução Industrial, que mudou profundamente a figura do mundo, provocando a substituição das oficinas artesanais pelas fábricas e transferindo o centro dos negócios da agricultura para a indústria.

Chiavenato (2004), explica que a Revolução Industrial substituiu a Era da Agricultura pela Era Industrial. Mas foi somente em 1903 que Taylor escreveu o primeiro livro sobre administração, inaugurando a teoria administrativa. Segundo esse autor, o desenvolvimento da administração passou por três etapas distintas no decorrer do século XX: a Era Industrial Clássica, a Era Industrial Neoclássica e a Era da Informação, surgindo aí o modelo de gestão baseado no conhecimento. A Era Industrial Clássica dominou a primeira metade do século XX e engatou a primeira marcha no motor das mudanças que ocorreriam no restante do século. Nessa ocasião, a teoria administrativa estava lançando as suas bases fundamentais, preocupando-se com os aspectos prescritivos e normativos para a gestão das organizações. A Era Industrial Neoclássica engatou a segunda marcha no motor das mudanças, acelerando os acontecimentos e trazendo inovações. Provocou a substituição dos antigos conceitos prescritivos e normativos por conceitos descritivos e explicativos na teoria administrativa. Nesse período, a Teoria Clássica é substituída pela Teoria Neoclássica, a Teoria da Burocracia pela Teoria Estruturalista e a Teoria das Relações Humanas pela Teoria Comportamental. Além disso, surge a Teoria de Sistemas e, mais recentemente, a Teoria da Contingência, para explicar a administração ou gestão em um mundo dinâmico e mutável.

O início da década de 1990 marca a terceira etapa do mundo organizacional: a Era da Informação, que surge com o tremendo impacto provocado pela tecnologia da informação (TI). A nova riqueza passa a ser o conhecimento, o recurso mais valioso e importante, substituindo o capital financeiro. Em seu lugar, surge o capital intelectual.

A importância de falarmos sobre a evolução da gestão nas organizações se dá ao fato de que estas instituições vêm passando por grandes desafios e constantes transformações, quer seja de caráter social, tecnológico ou filosófico, essas mudanças geraram a ideia de uma economia do conhecimento motivada pela migração das atividades humanas, de funções mecânicas para funções intelectuais. Considerando que o ser humano entendeu a tecnologia da informação como instrumento imprescindível para a evolução desta nova forma de vida social e econômica, o pulo para uma tecnologia que dê ênfase ao conhecimento foi questão de tempo. Conforme Cavalcanti (2001):

“(...) um dos maiores impulsionadores dessas grandes mudanças a que estamos assistindo é a confluência de diferentes tecnologias, incluindo o desenvolvimento de semicondutores, computação, software e telecomunicação”.

A tecnologia uma vez entendida aqui como a tradução da técnica para consolidação de ações de qualquer natureza, que exijam sequência e conhecimento preciso dos elementos que constituem os meios e objetivos a serem atingidos com instrumentais específicos, que de acordo com Quel (2006), passou a ditar a ordem das ações empresariais, novas propostas de modelos de gestão das empresas surgiram. Esta chamada era do conhecimento deu início a uma abordagem de gestão de pessoas denominada gestão do conhecimento.

Para Quel (2006), ao ser analisada a ideia de que as organizações se formaram a partir da experimentação do homem sobre a Terra e de suas necessidades de suprirem todos os seus desejos de desenvolvimento, encontra-se o fato de que, com o conhecimento que o homem foi conquistando, dominando e acumulando, a estrutura social na qual depositou sua sobrevivência formou a realidade hoje conhecida.

As organizações empresariais, aprimoradas por séculos, ao buscarem sustentabilidade, têm se apoiado ao mesmo processo de aquisição, transformação e disseminação de conhecimentos. A importância da informação para o bom andamento da empresa não é um

fato novo. Segundo Ferraz 2007, no modelo mecanicista, a informação por vezes confunde-se com o poder e, conseqüentemente, com a manutenção do status. Sua disseminação ocorre por meio de níveis de acesso, isto é, o acesso à informação depende da posição na hierarquia funcional. É importante ressaltar que, por muitos anos, acreditou-se que pensar era tarefa de poucos e, portanto, só estes precisariam acessar determinadas informações.

Na década de 40, Helbert Simon, deu início ao que conhecemos como o “enfoque da tomada de decisão”. Para ele a organização é um produto da capacidade de processamento de informação. Sabemos, também, que os tomadores de decisões, em tempos incertos, necessitam que as informações sejam processadas num prazo cada vez menor.

As empresas que pretendem obter a flexibilidade e o dinamismo precisam que a informação circule livremente e que seu fluxo seja tanto vertical quanto horizontal para que os colaboradores de todos os níveis hierárquicos tenham acesso a ela. Neste aspecto a contribuição da tecnologia tem sido fundamental, pois a cada dia o mundo torna-se menor quando se trata da velocidade de acesso a informações. As organizações cada vez mais se instrumentalizam com suas redes de computadores, onde as barreiras geográficas se dissolvem e seus sistemas são estruturados de acordo com os interesses a serem alcançados.

Para gerir o conhecimento, uma organização precisa possuir uma estratégia de transformação e quando as organizações são capazes de mudar passam a ser vistas como organizações de aprendizagem.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), até hoje reina no mundo ocidental a visão da organização como uma máquina de processamento de informação. De acordo com esta ótica, apenas o conhecimento que possa gerar resultados concretos é considerado válido. Mas os autores nos sugerem outra forma de ver e entender o conhecimento e o seu papel nas organizações.

De acordo com os mesmos autores, na gestão oriental nem todo o conhecimento é formado após processar informações claras e objetivas; pelo contrário, eles acreditam que para formar o conhecimento é necessário também saber aproveitar os *insights* silenciosos, o que muitas vezes chamamos de sexto sentido. O importante é trazer à tona estes “palpites” individuais para que eles possam ser compartilhados por toda a organização.

Para que os funcionários se sintam a vontade em expor os seus conhecimentos implícitos, é altamente relevante a identificação e o conseqüente engajamento dos mesmos com a missão da empresa. É preciso fazer com que cada integrante se torne um “operário do

conhecimento”. Ressalta-se que não importa a posição hierárquica, mas sim a contribuição que todos são capazes de oferecer.

“Tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros é a atividade central da empresa criadora de conhecimento.” Nonaka e Takeuchi (1997: p.30).

Drucker (1993:23 citado por Carbone 2006) aborda o conhecimento no contexto de uma revolução gerencial que começou há mais de dois séculos: a aplicação do conhecimento ao conhecimento é sinônimo de gerência eficaz. Para ele, o gerente é o “responsável pela aplicação e pelo desempenho do conhecimento”, e o conhecimento é visto ao mesmo tempo, como recurso pessoal e econômico. Na verdade, o conhecimento é hoje o único recurso com significado. Os tradicionais fatores de produção (terra – recursos naturais), mão-de-obra e capital, não desapareceram, mas tornaram-se secundários segundo Drucker. Eles podem ser obtidos facilmente, desde que haja conhecimento.

Davenport e Prusak (1998 citado por Carbone 2006) explicam que o conhecimento é decorrente da informação, que, por sua vez, deriva de conjunto de dados. Segundo esses autores citados por Carbone (2006), os dados são séries de fatos ou eventos isolados. São registros sem significado inerente, que se transformam em informações ao adquirirem significado. As informações são dados que, percebidos pelo indivíduo, têm relevância, propósito e causam impacto em seu julgamento ou comportamento.

O conhecimento pode ser visto ainda conforme o autor citado acima, como conjunto de informações reconhecidas e integradas pela pessoa dentro de um esquema preexistente. Isso significa que as informações são transformadas em conhecimento por meio da intervenção das pessoas, seja reconhecendo esas informações, seja integrando-as. É por isso que Davenport e Prusak afirmam que o conhecimento está mais próximo da ação e está relacionado ao uso inteligente da informação: pode ser avaliado pela qualidade das ações ou das decisões a que leva.

Hessen (2000:20) argumenta que o conhecimento é uma relação entre sujeito e objeto. De um lado, o sujeito depende do objeto:

Visto a partir do objeto, o conhecimento aparece como um alastramento, no sujeito, das determinações do objeto. (...) Neste ato, porém, o objeto tem preponderância sobre o sujeito. O objeto é o determinante, o sujeito é o determinado.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é, a princípio um proceso humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade. Já para Davenport e Prusak (1998), conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, procesos, práticas e normas organizacionais.

Podemos identificar três elementos importantes nos conceitos de conhecimento citados por Nonaka e Takeuchi, Davenport e Prusak. O primeiro elemento é o indivíduo ou sujeito do conhecimento. Não há, portanto, conhecimento que não seja fruto da interação do ser humano com os fenômenos que o cercam. O segundo elemento está ligado ao objeto, onde o termo objeto pode ser entendido como fenômeno ou realidade ou até mesmo como evento. O terceiro e último elemento é a experimentação, ou seja, o relacionamento entre o sujeito e o objeto do conhecimento.

De acordo com estas evidencias apresentadas, Quel (2006) sugere a seguinte definição para o conhecimento...

“...conhecimento é um estado provisório de aceitação e percepção da realidade de um objeto ou evento, estado este articulado em uma estrutura cognitiva própria, gerada pela experimentação e interação do indivíduo com o ambiente no qual ele e o objeto/evento estão inseridos.”

Essa visão leva à ideia de que o conhecimento é um patrimonio individual que somente existe enquanto detido pelo seu criador e, a esta criação, denominada aprendizado, cabe papel primordial na explicitação do processo de aquisição de conhecimento.

Nosso entendimento deve ser de que determinado indivíduo é o único capaz de armazenar conhecimento se este conhecimento é fruto do relacionamento do ser humano com o ambiente em que está inserido.

Desta forma, não podemos ignorar a tradição científica. Tudo o que o ser humano produziu, a partir de seus questionamentos e observações, de suas interações e experiências no ambiente, sempre foi denominado conhecimento.

De forma coerente com a visão de conhecimento como construção social, Polanyi (1983 citado por Carbone 2006) identifica dois tipos de conhecimento: tácito e explícito. De um lado, o conhecimento explícito ou codificado é passível de transmissão sistemática por meio de linguagem formal, relacionado a eventos e objetos, independente de contexto. De outro lado, o conhecimento tácito é pessoal, relacionado a um contexto específico e difícil de ser formalizado e comunicado. Representa o conhecimento produzido pela experiência de vida, incluindo elementos cognitivos e práticos. A integração dessas duas formas de conhecimento, tácito e explícito, é fundamental para a criação do conhecimento no contexto das organizações.

Finalmente, a gestão do conhecimento pode ser definida, conforme Falcão e Bresciani Filho (1999 citado por Carbone (2006) como o “processo pelo qual uma organização consciente e sistematicamente, coleta, organiza, compartilha e analisa seu acervo de conhecimento para atingir seus objetivos”. do qual utilizaremos como referência neste trabalho.

3. Estratégia empresarial e vantagem competitiva

Neste item serão apresentados um dos contextos mais amplos das funções da administração: a estratégia empresarial. Verificamos no item anterior que a gestão do conhecimento se transforma em um valioso recurso estratégico para a vida das pessoas e das empresas, desde que as pessoas e empresas consigam avaliar qual o conhecimento que possibilitará tomar decisões acertadas obtendo vantagem competitiva. Dessa forma, torna-se fundamental falarmos sobre estratégia empresarial e vantagem competitiva para vislumbrarmos a questão da gestão do conhecimento como diferencial competitivo para as organizações.

As organizações são entidades sociais criadas para alcançar objetivos em um ambiente mutável e dinâmico e, para tanto, elas precisam segundo Chiavenato (2004) realocar, reajustar e reconciliar continuamente seus recursos disponíveis com as oportunidades percebidas no seu ambiente de operações a fim de aproveitar as brechas do mercado e neutralizar as ameaças de seus concorrentes.

Para tanto, as organizações procuram desenvolver seus negócios e operações de uma maneira coerente e consistente por meio de estratégias que garantam seu pleno sucesso.

As constantes mudanças e transformações no ambiente de operações produzem uma forte pressão no sentido de ações ágeis e de reações rápidas para aproveitar prontamente as novas oportunidades que surgem e para escapar das dificuldades, restrições e limitações impostas pelo ambiente. Neste contexto, Chiavenato (2004) afirma que a estratégia organizacional constitui o primeiro e principal passo para a organização articular e alcançar essa capacidade de manobra em um cenário cada vez mais dinâmico e complexo. Kroll, Parnell e Wright (2000), reforçam esta afirmativa quando declaram em seu livro *Administração Estratégica* o seguinte:

“(...) conduzir uma organização complexa em ambiente dinâmico e de mudanças rápidas requer os melhores julgamentos. (...) a administração estratégica é desafiadora porque vai além de estabelecer objetivos e posteriormente dar ordens aos membros da organização para se aterem a esses objetivos.”

A estratégia organizacional representa a mobilização de todos os recursos no âmbito global da organização visando a atingir objetivos situados no longo prazo, conforme destaca Chiavenato (2004). Na realidade, a estratégia representa o comportamento global da organização em relação ao seu ambiente.

Ela representa a resposta organizacional às condições ambientais que envolvem toda a organização. Como se trata de um comportamento molar e total de acordo com o mesmo autor, a estratégia precisa ser implementada através de táticas organizacionais.

Segundo Oliveira (2008), a tática é um esquema específico de emprego de alguns recursos dentro de uma estratégia geral. Normalmente, as táticas são desenvolvidas pelas

unidades organizacionais, como departamentos ou divisões. Por seu lado, cada tática exige planos operacionais para sua implementação.

O desdobramento da estratégia, segundo o mesmo autor, em táticas e em planos operacionais permite atender a dois requisitos: o primeiro é a integração de todos os esforços em um só sistema conjunto de ações simultâneas e coordenadas, sejam estratégicas, táticas e operacionais; o segundo é a filtragem e gradativa decomposição dos objetivos estratégicos em uma multiplicidade de objetivos táticos e operacionais que devem ser alcançados de maneira integrada.

A noção de estratégia surgiu, segundo Chiavenato (2004) na atividade militar. O antigo conceito militar define estratégia como sendo a aplicação articulada e coesa de forças em larga escala contra algum inimigo. A estratégia de guerra é uma ação global e integrada. A tática corresponde a uma mobilização de tropa dentro da estratégia mais ampla. Finalmente, a operação é um plano específico de ação militar. Uma guerra requer uma ou mais estratégias. Cada estratégia leva à proliferação de táticas. E cada tática requer vários planos operacionais para sua implementação.

Já do ponto de vista empresarial, Kroll, Parnell e Wright (2000), referem a estratégia aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização e definem a administração estratégica como um termo mais amplo que abrange não somente a administração dos estágios já identificados, mas também os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno.

De uma forma bem simplificada, podemos analisar de acordo com as definições dos autores citados acima, que a estratégia bem definida é que vai dar à organização condições de competir com as suas concorrentes buscando, no mínimo, manter sua posição no mercado ou, se possível, melhorar esta posição. Como em um jogo de xadrez, o objetivo é utilizar seus pontos fortes e as oportunidades oferecidas pelo adversário, para vencer, superando seus pontos fracos e as dificuldades impostas pelo adversário.

Conforme Costa (2007), este processo sistemático deve ser planejado, gerenciado, executado e acompanhado pela alta administração da empresa e tem como finalidade garantir o crescimento e a sobrevivência da empresa através de adaptações contínuas que lhe permitam acompanhar e se adequar às mudanças constantes de seu ambiente interno e externo, aproveitando-as em seu benefício. Portanto, a estratégia empresarial, segundo Oliveira (2007),

é o ajustamento da empresa ao seu ambiente, que está normalmente em contínuo processo de mutação. E, geralmente é a empresa que altera suas características próprias para se ajustar as estas mudanças. A empresa tem que escolher um caminho de ação.

4. Estratégia competitiva

Estratégia competitiva é o conjunto de ações estratégicas adotadas de forma organizada pela empresa de modo a conduzi-la ao sucesso global dentro de um segmento específico no mercado em que ela atua, e com base nas quais ela se defende contra as forças competitivas ou procura influenciá-las a seu favor.

Costa (2007) diz que “chama-se estratégia competitiva aquilo que um fornecedor decide fazer para que, na mente dos clientes ou consumidores, seus produtos ou serviços tenham alguma distinção e mereçam a preferência deles”.

O sucesso do mundo dos negócios depende de diversos fatores, em especial quando se procura conquistar o mercado externo. Inovar, por exemplo, requer muito trabalho para poder resultar em crescimento. Uma estratégia empresarial inovadora só será realmente competitiva, isto é, só obterá resultados favoráveis se estiver acompanhada de serviços excelentes, qualidade comprovada, customização e estratégias de benchmarking. Só assim a empresa manterá a lealdade dos clientes.

5. Vantagem competitiva

É o caminho a ser seguido pela empresa que adota, como estratégia empresarial, ser eficaz na gestão de seus recursos e se distinguir de suas concorrentes. Exemplo: a empresa que adquire ou desenvolve recursos está conseguindo uma vantagem competitiva. Portanto, é a diferença positiva em relação aos concorrentes que a empresa consegue dentro de seu segmento de mercado.

6. Gestão do conhecimento e a competitividade das organizações

A globalização e a competitividade são termos intimamente ligados às organizações, pois se trata de um fenômeno externo sem volta, que decorreu do forte aumento do intercâmbio mundial de conhecimentos, mercadorias, serviços, tecnologias, informações e capitais entre outros. Diante disto, a evolução tecnológica e a competitividade do mercado impõem desafios constantes aos atores inseridos neste contexto havendo a necessidade de que sejam dotados de competências para buscar alternativas e garantir sua sustentabilidade nesse mercado (CAVALCANTI, 2001).

Mas o que é a Gestão do Conhecimento nas organizações? Como já vimos nos itens anteriores, é a vertente responsável pelos processos de criar, recolher, organizar, difundir, usar e explorar o conhecimento dos colaboradores. Deverá ser entendida como a abordagem de integrar, identificar, gerir e partilhar toda a informação da empresa seja ela, base de dados, políticas, procedimentos, cultura, processos, assim como todas as experiências pessoais dos seus trabalhadores.

Da forma baseada somente na experiência, ou seja, empírica, pode afirmar-se que conhecimento é o fato ou a condição de saber, obtido através da vivência, da experiência ou de uma associação. Todo este saber reside ou tem potencial para ser guardado na nossa mente, e/ou ser armazenado em uma organização, nos seus processos, produtos, serviços, sistemas e documentos.

As organizações que decidirem implementar a Gestão do Conhecimento, devem adotar uma abordagem que mostre a organização como uma comunidade humana, cujo conhecimento coletivo representa um diferencial competitivo em relação aos seus mais diretos concorrentes. Segundo Terra (2001), as organizações que adotarem este tipo de gestão estratégica de conhecimento terão inúmeros benefícios, pois oferece maior agilidade e capacidade de resposta, sendo que aumenta o rendimento dos trabalhadores e contribui para que estas se tornem mais competitivas e rentáveis. Se for bem implementada, aumenta a produtividade do negócio e melhora a tomada de decisão. Outro aspecto importante passa por compartilhar o conhecimento internamente, atualizar, processar e aplicá-lo em benefício organizacional, criando desta forma novos conhecimentos para a empresa.

Outra vantagem das organizações investirem na implementação de uma gestão de conhecimento é o tempo de colocação de um produto no mercado, cuja capacidade permite

que a tomada de decisão seja feita com maior rapidez e eficiência, maximizando assim a obtenção de melhores resultados. Mas para haver uma maximização nos resultados, a implementação da Gestão do Conhecimento deve iniciar-se por áreas ou processos para que dessa forma o impacto seja relevante e com abrangência a todos. É importante ainda, que a mesma seja vista como prioritária e que seja feita uma análise do custo/benefício sob a óptica operacional e financeira, tendo em conta a estratégia de uma organização.

Se a organização possui um objetivo estratégico que seja, por exemplo, “Aumento do índice de retenção de clientes”, uma prática de Gestão do conhecimento para trabalhar conhecimento sobre o cliente tem alta aderência ao plano estratégico e assim por diante.

Diferencial competitivo é a vantagem que uma organização detém sobre as demais organizações, em particular sobre os concorrentes, que lhe assegura êxito temporário ou duradouro. Este diferencial pode ser obtido através dos ativos tangíveis ou intangíveis. Contudo, diante da Sociedade do Conhecimento, não há diferencial competitivo sustentável, senão através do que a empresa sabe como utiliza o que sabe e a velocidade com que aprende.

O conhecimento é uma fonte de diferencial competitivo que está disponível de forma intangível no ambiente organizacional.

Se o conhecimento organizacional é algo que está no ambiente organizacional e também na cabeça das pessoas, conforme constatamos neste trabalho é preciso que a empresa tenha claro que sensibilização de colaboradores é fator crítico de sucesso para toda e qualquer prática de gestão do conhecimento. A adoção de gestão do conhecimento possui o requisito de que o ambiente seja propício a compartilhamento e disseminação de conhecimento. Se a cultura organizacional não for propícia, a Gestão do conhecimento poderá ficar comprometida.

7. Considerações finais

Verificamos baseados na metodologia utilizada, que estamos vivenciando um cenário no mundo corporativo e na sociedade em geral bem complexo. Fenômenos econômicos e sociais, de alcance mundial, são responsáveis pelo modo de gerir os negócios. A globalização

da economia, impulsionada pela tecnologia da informação e pelas comunicações, é uma realidade da qual não se pode escapar.

É nesse cenário que a gestão do conhecimento (KM, do inglês *Knowledge Management*) se transforma em um valioso recurso estratégico para a vida das pessoas e das empresas. Vimos que não é de hoje que o conhecimento desempenha papel fundamental na história. Sua aquisição e aplicação sempre representaram estímulo para as conquistas de inúmeras civilizações. No entanto, apenas "saber muito" sobre alguma coisa não proporciona, por si só, maior poder de competição para uma organização.

O conhecimento aliado a sua gestão que faz a diferença. A criação e a implantação de processos que gerem, armazenem, gerenciem e disseminem o conhecimento representam o mais novo desafio a ser enfrentado pelas empresas. O alinhamento estratégico de um projeto de KM deve fortalecer os objetivos de médio e longo prazo da organização, permitindo aferir resultados diretos e indiretos, tangíveis e intangíveis. As condições específicas de cada empresa e as características do mercado em que ela atua vão ditar a política a ser adotada nesse campo.

Analisamos também que com a gestão do conhecimento será possível vencer o desafio de tornar o conhecimento um diferencial, basta que este esteja alinhado à estratégia empresarial, seja assumido como missão da empresa e o capital humano esteja comprometido com esta nova missão. Havendo esta colaboração, será possível competir no mercado com uma estratégia sustentável, que gere a inovação dos processos, produtos e serviços. Para isso acontecer verifica-se que para a criação do conhecimento se tornar uma vantagem competitiva dentro da organização, deverá estar alinhado à sua estratégia e ser apoiado e motivado pela alta administração através das políticas e diretrizes organizacionais. Somente desta forma, o conhecimento poderá ser visto como fonte de diferencial competitivo e assumido como missão dentro da organização.

A empresa que monta um eixo competitivo baseado no conhecimento tem maiores condições de manter sua liderança sobre seus concorrentes e que quando uma organização consegue associar o conhecimento individual em prol do conhecimento organizacional e colocá-lo ao serviço dos seus produtos e serviços, atinge índices de performance, otimização e inovação que beneficiam em muito uma organização.

8. Referências bibliográficas

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

BRANDÃO, Hugo Pena; CARBONE, Pedro Paulo; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CARDOSO, Antonio Semeraro Rito; CORRÊA, Carlos José; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FRANÇA, Célio Francisco. **Modelos de gestão**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CAVALCANTI, Marcos et al. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento**. São Paulo: Campus, 2001. p. 29.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 4ª. Reimpressão.

COSTA, Eliezer A. da. **Gestão estratégica: Da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2ª. ed.. São Paulo: Ed. Saraiva, 2007.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FERRAZ, Viviane Narducci. **Gestão do Conhecimento: Um Instrumento Necessário**.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

GUIDI, Luís Fernando. **Trânsito livre para o conhecimento**. Artigo publicado na revista Melhor Gestão de Pessoas, ano 15, edição 242, janeiro de 2008. Ed. Segmento. São Paulo.

GONÇALVES, Marcelo; SALLES, Israel. **Gestão do Conhecimento Parte I e II**. Vídeo de curta metragem pelos autores, editado por Space Odissey, 2001.

GONÇALVES, C.A.; GONÇALVES FILHO, Cid; REIS NETO, Mário T. **Estratégia empresarial: o desafio das organizações**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2006.

HESSEN, J. **Teoria do conhecimento**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KROLL, Mark J.; PARNELL, John; WRIGHT, Peter. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

LAPA, Eduardo. **Gestão do conteúdo como apoio à Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

MEIRELLES, A.M. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso**, 1995. 299p. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, Belo Horizonte.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. São Paulo: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: Como estabelecer, implementar e avaliar**. 5ª. ed.. São Paulo Ed. Atlas, 2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

QUEL, Luiz Felipe. **Gestão de conhecimentos e os desafios da complexidade nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização da aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SPENDER, J.C. Gerenciando Sistemas de Conhecimento. In FLEURY, Maria Tereza Leme;

OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

STEWART, T. a. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento:** o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. 3 ed. São Paulo: Negócio, 2001.

_____. **Inovação-Quebrando paradigmas para vencer.** São Paulo: Atlas, 2007.