



Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Informática
Curso de Engenharia de Produção

Gestão do Conhecimento como Diferencial Estratégico

Mariana Braga Lima

TCC – EP – 62 – 2006

Maringá - Paraná
Brasil

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Informática
Curso de Engenharia de Produção

Gestão do Conhecimento como Diferencial Estratégico

Mariana Braga Lima

TCC – EP – 62 – 2006

Monografia apresentada como requisito de avaliação no curso de graduação em Engenharia de Produção na Universidade Estadual de Maringá.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Márcia M. A. Samed

**Maringá - Paraná
2006**

Mariana Braga Lima

Gestão do Conhecimento como Diferencial Estratégico

Este exemplar corresponde à redação final do Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade Estadual de Maringá, pela comissão formada pelos professores:

Orientador(a): Prof^a. Dr^a. Márcia M. A. Samed
Departamento de Informática, CTC

Prof. Dr. Daily Morales
Departamento de Informática, CTC

Maringá, novembro de 2006

*Dedico este trabalho:
a um sonho, Mãe
a um orgulho, Pai
e a um amor, Irmão.*

RESUMO

LIMA, Mariana Braga. **Gestão do Conhecimento como Diferencial Estratégico**. 2006. 40f. Monografia – Curso de Graduação em Engenharia de Produção, UEM, Maringá.

Aborda a Gestão do Conhecimento como uma ferramenta potencial na busca de diferencial estratégico. Faz levantamento teórico de conceitos aplicados ao tema abordado. Pesquisa trabalhos práticos da área de Gestão do Conhecimento. Estabelece relação entre teoria e prática. Estuda a prerrogativa desse tipo de Gestão usar o conhecimento como uma forma de geração de riqueza para as organizações, que retorne em competitividade e finaliza o estudo com base nas informações evidenciadas.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Diferencial estratégico. Conhecimento

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	OBJETIVO GERAL DO TRABALHO.....	7
1.1.1	<i>Objetivos específicos do trabalho.....</i>	8
1.2	ESTRUTURA DO TRABALHO	8
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	9
2.1	O CONHECIMENTO	9
2.1.1	<i>A construção do conhecimento.....</i>	10
2.1.2	<i>A conversão do conhecimento.....</i>	12
2.1.3	<i>A interação de conhecimentos.....</i>	13
2.1.4	<i>Participação de grupos autônomos.....</i>	14
2.2	A GESTÃO DO CONHECIMENTO	15
2.3	COMPETITIVIDADE	17
2.3.1	<i>Determinantes estruturais da intensidade da concorrência.....</i>	17
2.3.2	<i>Estratégias competitivas.....</i>	18
2.4	CONSIDERAÇÕES	19
3	METODOLOGIA.....	22
3.1	CASO 1 - GESTÃO DO CONHECIMENTO – ASPECTOS CONCEITUAIS E ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE AS PRÁTICAS DAS EMPRESAS BRASILEIRAS.....	22
3.2	CASO 2 – A GESTÃO DO CONHECIMENTO SOB A ÓTICA EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO RAMO MOVELEIRO.....	24
3.3	CASO 3 - A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO UM DIFERENCIAL COMPETITIVO	26
3.4	CASO 4 - A GESTÃO PESSOAL COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO PARA O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES	28
4	RESULTADOS	31
5	CONCLUSÃO.....	33
6	REFERÊNCIAS	35

1 INTRODUÇÃO

As mudanças rápidas e contínuas no âmbito da economia exigem das organizações um arranjo dinâmico e flexível, que acompanhe os avanços tecnológicos essenciais para mantê-las competitivas no mercado. Dentro deste contexto, volta-se a atenção para a busca de um diferencial estratégico capaz de potencializar recursos da organização. Apresenta-se para tal, a gestão de pessoas como um recurso intelectual a ser explorado através do conhecimento.

Essa nova visão traz a tona um reclamo generalizado por soluções mais avançadas de democracia organizacional, capazes de expandir suas diretrizes e passar a trabalhar de forma cooperada. Em outras palavras, capazes de atender simultaneamente os interesses dos trabalhadores, em obter mais satisfação e participação em suas atividades, e das organizações em conseguir deles um comprometimento maior com seus objetivos. Surgem assim, as indústrias do conhecimento.

A sociedade industrial dá espaço para a sociedade da informação e do conhecimento. A busca da gestão do conhecimento torna-se uma ferramenta competitiva à medida que os trabalhadores sentem a necessidade de moldar-se conforme as exigências das transformações a fim de se tornarem dinâmicos e flexíveis, usando da cooperação de conhecimentos para tal.

Assim sendo, torna-se pertinente um estudo a respeito da importância da gestão do conhecimento nas organizações como diferencial estratégico. Afinal, já se reconhece hoje que a ciência e tecnologia se viabilizam por meio de um processo de construção do conhecimento e que esse processo flui na esfera da comunicação.

1.1 Objetivo Geral Do Trabalho

O objetivo geral deste trabalho é realizar um estudo a partir de materiais já publicados, sobre a gestão do conhecimento, tendo como foco, o diferencial estratégico. Além de contextualizar os conceitos dos diversos autores e chegar a um consenso sobre o papel do conhecimento dentro da competitividade.

1.1.1 Objetivos específicos do trabalho

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) apresentar conceitos de conhecimento e posteriormente da gestão do conhecimento;
- b) apresentar conceitos de competitividade;
- c) relacionar casos que relatem a gestão do conhecimento como diferencial estratégico.

1.2 Estrutura Do Trabalho

O trabalho se dividirá em quatro Capítulos. No primeiro Capítulo, tem-se uma breve introdução ao tema que será abordado no decorrer do trabalho. Além da apresentação da estrutura física do trabalho com seus objetivos gerais e específicos.

No Capítulo 2 compõe-se de uma revisão de literatura, onde serão introduzidos os conceitos de conhecimento, como construí-lo e convertê-lo, como interagir com o conhecimento e ainda a participação de grupos autônomos. Posteriormente são apresentados conceitos de gestão do conhecimento e competitividade.

No Capítulo 3 abordaremos a metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho, onde serão apresentados alguns trabalhos já publicados na área, em que a gestão do conhecimento é o foco principal.

E no Capítulo 4 têm-se as considerações finais, uma análise reflexiva ao conteúdo desenvolvido. Estabelecendo relação entre teoria e prática.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A Gestão do Conhecimento como diferencial estratégico, tem como objetivo maximizar a utilização do conhecimento em conjunto com ferramentas de tecnologia da informação, proporcionando uma vantagem competitiva. Seu processo de implantação nas empresas implica em uma mudança cultural, cujo foco é o comprometimento de toda a organização. Quanto mais informações disponíveis para a obtenção e disseminação do conhecimento, além da gestão sobre o conhecimento, maior será o poder de tomada de decisão na empresa, gerando benefícios substanciais em termos de produtividade, lucratividade e competitividade.

A recente abertura econômica vem impondo importantes desafios às empresas brasileiras e aumentando a necessidade do investimento em tecnologia, em educação e da gestão do conhecimento, de maneira geral. Com isso, a gestão do conhecimento ganhou um papel central e passou a exigir das empresas uma transformação urgente nos seus comportamentos, colocando a inovação contínua e rápida como condição básica e necessária à competitividade.

2.1 O Conhecimento

O conhecimento será tratado neste trabalho como um recurso, e a primeira grande barreira deste recurso, está no fato de tentarmos quantificá-lo ou medi-lo, refletindo os vários conceitos que confirmam uma crescente importância deste em detrimento dos demais recursos econômicos tradicionais. O conhecimento passa a ser o recurso mais importante na Era da Informação e se o conhecimento é fundamental, a produtividade do conhecimento é que constitui a chave para o desenvolvimento (PIMENTA *et al.*, 2004).

Esse conceito está caminhando, rapidamente, para ser a prioridade máxima das organizações, em função da urgência e necessidade permanente de diferenciação, sendo o conhecimento a fonte clara de competitividade duradoura. As organizações que investem realmente em ações e processos estratégicos, que as tornem cada vez mais competitivas e líderes, estão se conscientizando de que têm que gerenciar, com excelência, o fluxo de conhecimento. Fundamentar uma cultura de criação e compartilhamento do conhecimento e, transformar o conhecimento em valor nas organizações (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002).

Apesar do conceito de Gestão do Conhecimento estar em grande evidência no atual cenário das organizações, é complexo conceituar o conhecimento à medida que ele possui diversas interpretações. Da mesma maneira, diversas são as abordagens para o tema Gestão do Conhecimento.

A palavra conhecimento tem vários significados, do dicionário Bueno (1990) temos: ciência, experiência, informação. Além de: conscientização, saber, cognição, percepção, competência, habilidade, capacidade, aprendizado, etc.

Choo (1998 *apud* PIMENTA *et al.*, 2004) define conhecimento como a informação transformada, pelo uso da razão e reflexão em crenças; é construído através do acúmulo de experiência.

Krogh *et al.*, (2001, p.123), afirmam que: “*o conhecimento é crença verdadeira e justificada*”. As pessoas com base em observações no mundo justificam suas crenças, que por sua vez dependem da sensibilidade pessoal e de experiência individual. Os mesmos autores adicionam ainda que: “*o conhecimento é explícito e tácito*”.

2.1.1 A construção do conhecimento

O conhecimento não é construído apenas com a aplicação da lógica formal. O conhecimento é decorrente de um processo humano complexo, com características subjetivas e profundamente relacionadas ao sistema de valores de cada indivíduo e de seu meio ambiente cultural. (PIMENTA *et al.*, 2004).

O conhecimento é criado e organizado por muitos fluxos de informações, parte da informação é proveniente do próprio indivíduo e parte é adicionada pelo meio ambiente cultural, sendo que a segunda parte pode provocar a reestruturação da primeira parte no indivíduo (PIMENTA *et al.*, 2004).

Segundo Polanyi (1997 *apud* BRECIANI FILHO, 1999), existem duas dimensões da criação do conhecimento, epistemológica e ontológica. A epistemológica é construída com os conceitos de conhecimento tácito (conhecimento implícito expresso por meio de procedimentos e métodos executados, como, por exemplo, a atividade de tocar instrumento

musical) e conhecimento declarativo (conhecimento explícito expresso na forma de proposições e instruções, como, por exemplo, a partitura musical e a escrita explicativa associada). A interação contínua entre os dois tipos de conhecimentos conduz à criação de novos conceitos e idéias.

O conhecimento tácito é transmitido com mais dificuldade por meio de uma linguagem pessoal, pouco formalizada e sistematizada. Ele é de natureza contínua (analógica) e se apóia na ação, no compromisso e no envolvimento do indivíduo em um contexto específico de atividade. Aplicando a idéia para um contexto mais prático, verifica-se que o conhecimento tácito envolve elementos técnicos e cognitivos de um modelo mental (BRESCIANI, 1999).

Os elementos cognitivos são aqueles com os quais o ser humano elabora os modelos de trabalho, utilizando analogias e concebendo imagens da realidade presente e futura. Os elementos técnicos são aqueles referentes à habilidade e à técnica individual que é aplicada em um dado trabalho. A comunicação entre indivíduos permite compartilhar o conhecimento tácito para construir uma mútua compreensão. Admite-se que essa comunicação mútua de conhecimento tácito envolve um tipo de processamento paralelo e simultâneo de informações de natureza complexa (BRESCIANI FILHO, 1999).

O conhecimento declarativo é transmitido com mais facilidade por uma linguagem formal e sistematizada. Ele é de natureza discreta (digital), é passível de ser armazenado em arquivos, bibliotecas e banco de dados, assim como pode ser acessado de uma forma seqüencial. (BRESCIANI FILHO, 1999).

A dimensão ontológica da criação organizacional se refere à extensão com que os indivíduos compartilham e desenvolvem conhecimentos. As idéias são formadas na mente dos indivíduos, mas a interação entre os indivíduos contribui muito para a amplificação e desenvolvimento de novos conhecimentos. A organização não pode criar conhecimento sem o indivíduo, mas a organização apóia o indivíduo criativo e proporciona um contexto para o processo de criação. Então, a criação de conhecimento organizacional deve ser entendida em termos de um processo que amplifica e distribui o conhecimento individual por toda a organização, constituindo, assim, o que se pode denominar rede de conhecimento da organização (BRESCIANI FILHO, 1999).

Particularmente, os grupos informais decorrentes da interação social, com fronteiras abrangentes, proporcionam um fórum imediato do qual podem emergir e desenvolverem-se novas idéias. A contribuição dos grupos informais devem se associar à contribuição dos grupos formais, estabelecidos pela estrutura hierárquica, para constituir os conhecimentos emergentes da organização (BRESCIANI FILHO, 1999).

2.1.2 A conversão do conhecimento

Segundo Nonaka (1994 *apud* PIMENTA *et al.*, 2004, p. 160) e Nonaka e Takeuchi (1995 *apud* PIMENTA *et al.*, 1995, 209) afirmam que os quatro modos de conversão de conhecimento devem ser gerenciados de forma articulada e cíclica e denominam os quatro processos de espiral de criação do conhecimento. Os autores ilustram o seguinte texto:

“A conversão do conhecimento individual em recurso disponível para outras pessoas é a atividade central da empresa criadora de conhecimento. Esse processo de transformação ocorre continuamente em todos os níveis da organização”.

O conhecimento explícito é formal e sistemático. Assim, é facilmente comunicado e compartilhado por meio de especificações de produtos, fórmulas científicas ou programas de computador. O conhecimento tácito é altamente pessoal. Por ser de difícil formalização, sua transferência para outros é árdua. “*Podemos saber mais do que somos capazes de expressar*”, conforme observou o filósofo Michael Polanyi. O conhecimento tácito consiste em parte de habilidades técnicas. A distinção entre o conhecimento tácito e explícito sugere quatro padrões básicos de criação de conhecimento em qualquer organização.

Da reunião das dimensões epistemológica e ontológica da criação de conhecimento, forma-se o modelo proposto do processo. O modelo considera a identificação de quatro diferentes padrões de interação entre conhecimento declarativo e tácito. Esses padrões conferem a base de explicação para a conversão de um conhecimento existente em um conhecimento novo (BRESCIANI FILHO, 1999).

Segundo Anderson (1983 *apud* BRESCIANI FILHO, 1999), a idéia de conversão de conhecimento declarativo para tácito foi desenvolvida na psicologia cognitiva. Segundo este autor, para que a habilidade cognitiva possa se desenvolver, o conhecimento declarativo deve-se transformar unidirecionalmente em conhecimento tácito. Contudo, Nonaka (1994 *apud*

BRECIANI FILHO, 1999) considera que a transformação na criação de conhecimento é bidirecional. E indica que podem existir quatro modos de conversão de conhecimento:

- a) conversão de conhecimento tácito para conhecimento tácito: decorre da interação entre indivíduos, não obrigatoriamente por meio da linguagem, mas da observação, imitação e prática com o que se compartilha a experiência;
- b) conversão de conhecimento declarativo para conhecimento declarativo: envolve o uso de processos sociais, desde encontros de indivíduos para conversar até a comunicação por meio de tecnologias de informação, nos quais o novo conhecimento pode resultar da reconfiguração do conhecimento existente mediante processos de seleção, adição, reclassificação de informação;
- c) conversão de conhecimento tácito para conhecimento declarativo: decorre da conjunção de ambos os tipos de conhecimentos, que são complementares e que podem se expandir ao longo do tempo através de um processo de mútua interação;
- d) conversão de conhecimento declarativo para conhecimento tácito: aplica-se a mesma consideração anterior e é semelhante ao processo tradicional de aprendizagem.

A articulação (conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito) e a internalização (utilização do conhecimento explícito para a ampliação da própria base do conhecimento tácito) são as fases críticas da espiral do conhecimento. O motivo é que ambas exigem envolvimento ativo do eu – “o comprometimento pessoal”.

2.1.3 A interação de conhecimentos

Os diferentes modos de conversão podem criar novos conhecimentos independentemente uns dos outros, mas o ponto central do modelo de criação de conhecimento organizacional é a interação dinâmica entre os diferentes modos de conversão de conhecimento. E é a existência dessa interação que basicamente diferencia a criação de conhecimento organizacional e individual.

A interação se dá por meio de uma gestão organizacional que forma um ciclo contínuo que se molda por uma série de mudanças entre os diferentes modos de conversão de conhecimento. A repetição do ciclo desses quatro modos – ou seja, a circulação entre conhecimento tácito e declarativo (dimensão epistemológica) ao longo do plano individual, grupal, organizacional e inter-organizacional de conhecimento (dimensão ontológica) – leva ao crescimento do volume de conhecimentos criados (PIMENTA *et al.*, 2004).

2.1.4 Participação de grupos autônomos

No ambiente da organização, o que se busca é conhecer o processo pelo qual o conhecimento tácito do indivíduo pode ser amplificado. A qualidade desse conhecimento depende da diversidade da experiência exigida do indivíduo e do compromisso do indivíduo com a experiência a ser incorporada. Mas o conhecimento individual ampliado deve ser compartilhado com outros indivíduos.

Para trazer o conhecimento pessoal para o contexto social no qual pode ser amplificado, é necessário criar um campo de interações que proporcione um lugar no qual a perspectiva do indivíduo é articulada e relativizada com os demais indivíduos, em um processo interativo.

O campo de interações pode ser proporcionado constituindo-se grupos autônomos, conforme propõe explicitamente Nakata (1994 apud BRECIANI FILHO, 1999), que guardam os princípios da auto-organização. Os grupos autônomos podem desencadear a criação de conhecimento organizacional facilitando a construção de confiança mútua entre os membros do grupo, acelerando a criação do conhecimento tácito e ampliando o compartilhamento de experiência. Além disso, os grupos autônomos podem induzir, por toda a organização, o processo de auto-organização por meio do qual o conhecimento no nível do grupo é elevado para o nível da organização.

Davenport e Prusak (1998, p.99), enfatizam que:

“o conhecimento com um conteúdo estruturado e quantitativo pode ser mais bem armazenado em uma base de dados relacional com acesso feito por computadores pessoais conectados em rede e usando um apropriado programa de busca”.

2.2 A Gestão Do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento teve seu início na década de 1990 e tem como objetivo tratar da prática de agregar valor à informação e distribuí-la, aproveitando os recursos existentes na empresa.

Para Bukowitz e Williams (2002, p.78), *“a gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”*.

Santos (2001, p.45) cita que *“a gestão do conhecimento é um processo corporativo, focado na estratégia empresarial e que envolve a gestão das competências, a gestão do capital, a aprendizagem organizacional, a inteligência empresarial e a educação corporativa”*.

Quando se tem o foco na Gestão do Conhecimento, os gestores têm um importante papel de manter as pessoas permanentemente para a discussão e o compartilhamento para que toda empresa cresça.

Segundo Colacino (2004), muito já foi feito sobre a implementação da gestão do conhecimento nos ambientes corporativos, porém os modelos estáticos e definidos por quem implanta, são limitados aos programas dos *softwares* utilizados, deixando de dar atenção ao poder das interações humanas. Na visão do autor, é preciso olhar para a base de cada pessoa. *“Antes de pensarmos em gerir o conhecimento de uma organização inteira, precisamos visualizar a forma como cada pessoa gerencia seu próprio conhecimento.”* {...} é importante ter em mente que não existe regras de conduta pessoal para gerenciarmos nosso próprio conhecimento. Cada pessoa tem sua própria maneira de fazê-lo. O que podemos é buscar o conhecimento sobre facilitadores do processo de gestão do conhecimento pessoal como ferramentas de software, técnicas de *searching* pela web, utilização de recursos como listas de discussão, conversações em redes e outros.”

Segundo Moraes (2005 *apud* FIGUEIREDO, 2005, p. 37), gestão do conhecimento é:

“Uma disciplina que promove, com visão integrada, o gerenciamento e o compartilhamento de todo o ativo de informação possuído pela empresa. Esta

informação pode estar em um banco de dados, documentos, procedimentos, bem como em pessoas, através de suas experiências e habilidades”.

As ferramentas de gestão do conhecimento são necessárias para garantir que o conhecimento organizacional seja acessível pelos membros de uma organização que dele necessitem no desempenho de suas atribuições. Além de auxiliar de forma importante a tomada de decisões na organização (FIGUEIREDO, 2005).

A gestão do conhecimento enfoca principalmente aqueles aspectos críticos para a adaptação e sobrevivência da empresa, diante de uma realidade ou cenário econômico mutável e descontínuo. Nas empresas que aprendem e são inovadoras, o conhecimento coletivo compartilhado já é reconhecido como uma competência fundamental para a performance organizacional, baseando-se nas habilidades e experiências individuais no trabalho realizado. Essas empresas utilizam processos de criação de um ambiente organizacional, buscando uma sinergia entre valores individuais e valores de grupo, tendendo a um nivelamento do conhecimento entre os membros da organização (TERRA e KRUGLIANSKAS, 2003).

Fialho (2001) afirma que a gestão do conhecimento depende muito da gestão da infraestrutura da tecnologia da informação, pois esta permite que as pessoas rompam com os antigos paradigmas e criem novas formas de viver, transpondo limites e criando formas de aprimoramento contínuo. Entretanto, na era do conhecimento, são o cérebro e o talento das pessoas que ocupam o centro do modelo do capital intelectual.

Davenport e Prusak (1998) observa que o verdadeiro problema está em supor que a tecnologia em si possa resolver todas as dificuldades. O enfoque demasiadamente voltado para a tecnologia pode não só expulsar a informação, mas também limitar o pensamento criativo sobre como a informação pode ser montada e estruturada.

De acordo com Fialho (2001), a ênfase demasiada na tecnologia da informação pode levar à negligência de outras fontes de informação, e as empresas raramente identificam em que pontos o comportamento e a cultura devem mudar para que a tecnologia seja bem-sucedida.

2.3 Competitividade

Segundo Porter (1986), a essência da formação competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente, que embora seja amplo, devemos considerar as indústrias em que ela compete, como o foco principal.

A concorrência em uma indústria se inicia em sua estrutura econômica básica e vai bem além do comportamento dos atuais concorrentes. A teoria desenvolvida por Porter (1986) se volta à análise dos padrões de concorrência empresarial e às estratégias adotadas pelas empresas para atuação no mercado e para obtenção de vantagem competitiva.

2.3.1 Determinantes estruturais da intensidade da concorrência

A estrutura industrial é regulada por cinco forças competitivas, a saber: ameaça dos fornecedores, ameaça dos compradores, grau de rivalidade dos concorrentes existentes, ameaça dos concorrentes potenciais e dos produtos substitutos.

Os fornecedores podem influenciar uma indústria na medida em que detenham poder de negociação suficiente para, através de uma elevação no nível de preços ou redução da qualidade dos bens e serviços fornecidos, afetar negativamente a rentabilidade da referida indústria. As condições que determinam o poder de pressão de um grupo de fornecedores são: o grau de concentração e oligopolização, presença ou não de produtos substitutos na venda para a indústria, grau de importância do produto fornecido para o negócio do comprador; grau de diferenciação ou de custos de mudança dos produtos fornecidos, e ameaça de integração para frente por parte dos fornecedores (PORTER, 1986, p. 190).

Os compradores, por sua vez, exercem pressão sobre a indústria ao forçar uma redução dos preços, ao exigir melhor qualidade e ao instigar os concorrentes uns contra os outros. Entretanto, o poder de um grupo de compradores depende diretamente do grau de concentração ou do volume adquirido em relação às vendas do vendedor, da facilidade de troca de fornecedor, da ameaça de integração para trás por parte dos compradores, do grau de conhecimento das condições de mercado por parte dos compradores e do baixo nível de influência do produto da indústria na qualidade dos produtos ou serviços do comprador (PORTER, 1986).

Os concorrentes existentes alteram a estrutura industrial ao competirem por uma posição mais privilegiada no mercado. A rivalidade é tanto maior quanto seja a percepção que os concorrentes têm sobre a oportunidade de melhorar a sua posição. O grau de rivalidade da concorrência existente está diretamente relacionado com a quantidade de concorrentes, com custos fixos ou de armazenamento altos; com barreiras de saída elevadas e com a ausência de diferenciação ou custos de mudança (PORTER, 1986).

Os concorrentes potenciais modificam a estrutura industrial porque, ao tentar entrar no mercado, podem forçar uma redução dos preços ou um aumento dos custos dos participantes. Segundo Porter (1986, p.198), *“a ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entradas existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar por parte dos concorrentes já existentes.”* Assim, barreiras altas implicam uma intensa retaliação por parte dos concorrentes estabelecidos.

Os produtos substitutos, por sua vez, influenciam a indústria oferecendo uma alternativa de preço-desempenho capaz de afetar o nível de lucratividade das empresas participantes. Assim, *“quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria”* (PORTER, 1986, p.200).

2.3.2 Estratégias competitivas

Ao lidar com as cinco forças competitivas, uma empresa pode escolher entre três estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação e enfoque.

Ao adotar a estratégia de liderança em custo, a empresa objetiva minimizar seus custos, seja através do aumento substancial da escala de produção, seja por meio de um forte controle de custos e despesas gerais ou mesmo através da redução de custos em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade (PORTER, 1986).

A estratégia de diferenciação, por sua vez, visa *“... diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria”* (PORTER, 1986, p.205). Assim, as fontes de diferenciação para uma empresa e seus produtos e serviços podem ser a marca, a tecnologia empregada, os serviços personalizados, a rede de fornecedores.

Com a estratégia de enfoque a empresa opta por atuar em um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria, como um segmento específico de clientes ou um determinado mercado geográfico, por exemplo. Ao fazê-lo, a empresa pode adotar um enfoque nos custos ou na diferenciação (PORTER, 1986).

É importante ressaltar que, para Porter (1986), as coalizões (alianças) entre empresas – antes de serem estratégias competitivas por si – são, na verdade, “*boas ferramentas para ajudar a empresa a defini-las.*” Ademais, Porter (1986, p.215) argumenta que as “*inter-relações entre unidades empresariais podem ter uma influência poderosa sobre a vantagem competitiva, reduzindo o custo ou acentuando a diferenciação.*”

O foco desse trabalho será a diferenciação competitiva, uma vez que, o conhecimento é uma forma particular da empresa de potencializar sua capacidade de competir no mercado.

2.4 Considerações

É fácil identificar como a gestão do conhecimento torna-se um elemento essencial para a competitividade nas empresas. Deixando de lado vantagens de localização, mão-de-obra barata, recursos naturais e ao capital financeiro que antes eram foco principal. Analisando, pois, o trabalho de Thurow (1997), "O Futuro do Capitalismo", conseguimos selecionar vários dados e argumentos que corroboram as afirmações acima:

- a) entre as doze maiores empresas americanas do início do século, dez eram empresas baseadas em recursos naturais; apenas uma dessas empresas sobreviveu até o final do século, a *General Electric*;
- b) antes da primeira guerra, a Inglaterra empregava mais de 1 milhão de trabalhadores em suas minas de carvão (6% da força de trabalho do país); hoje, menos de 30 mil pessoas trabalham nestas mesmas minas;
- c) no final do século XIX, países ricos em recursos naturais, como Argentina e Chile, eram ricos, enquanto países sem aqueles recursos, como o Japão, estavam destinados a ser pobres;
- d) corrigida a inflação geral, os preços dos recursos naturais caíram quase 60% entre meados dos anos 70 e meados dos anos 90;

- e) com o desenvolvimento de um mercado de capitais, não existe mais país rico ou pobre de capital, quando se trata de investimentos; fábricas intensivas em capital podem ser construídas em qualquer parte do globo, desde que faça sentido dentro da lógica empresarial (o investimento externo direto no mundo cresceu de US\$ 112 bilhões para US\$ 1, 023 trilhão entre 1967 e 1987);
- f) as decisões de localização dos investimentos industriais, principalmente pelas empresas multinacionais, têm dependido, cada vez mais, da existência de uma mão-de-obra qualificada;
- g) os trabalhadores de fábricas costumavam ter baixíssima qualificação no início da industrialização; hoje, nos E.U.A., cerca de 16% já possuem alguma educação de nível superior e 5% chegam a se graduar.
- h) em 1990, o Ministério do Comércio Internacional e da Indústria do Japão elaborou uma lista dos setores de crescimento mais rápido nos anos 90 e início do século XXI: microeletrônica, biotecnologia, indústrias da nova ciência de materiais, telecomunicações, fabricação de aviões civis, máquinas operatrizes e robôs, e computadores (*hardware e software*); todos setores "cerebrais" que poderiam estar localizados em qualquer parte do planeta;
- i) estudos recentes têm mostrado que as taxas de retorno sobre investimentos em qualificação são mais do que duas vezes maiores que aquelas obtidas em investimentos em fábricas e equipamentos;
- j) estudo recente mostra que, cada ano adicional de estudo, implica em um aumento de produtividade de 8,5% no setor industrial e 13% no setor de serviços.

Pelos olhos da Gestão do Conhecimento, o papel fundamental da alta administração é a escolha das áreas de conhecimento a serem abordadas pela empresa e o estabelecimento de macrovisões que levem a projetos inovadores. Essas visões irão definir resultados esperados de produtos e o aumento do estoque de conhecimento, além de ajudar os colaboradores nas decisões do dia-a-dia e elevar o moral, a partir do momento que os envolvem em um objetivo maior e compartilhado por todos.

Muda a partir disso nas empresas, o foco estratégico, passando a considerar o domínio de habilidades e áreas de conhecimento como sendo um diferencial de mercado. Assim como muda a identificação da concorrência, que passa a ser identificada como tal, apenas as

empresas que possuem as mesmas habilidades de conhecimento ao invés de apenas produtos similares. Nesse ambiente, a capacidade de liderança, a organização e o gerenciamento da força de trabalho são fundamentais para qualquer estratégia competitiva, pois são vantagens e ativos difíceis de serem imitados (THUROW, 1997).

3 METODOLOGIA

O método dedutivo foi o fixado para o desenvolvimento deste trabalho. Espera-se demonstrar, a partir de reflexões acerca da necessidade da gestão do conhecimento e pessoal, a integração de ambas como diferencial estratégico dentro de uma empresa.

Quanto a sua natureza, o trabalho trata-se de uma pesquisa básica que abordará o problema de forma qualitativa, a formulação dos procedimentos técnicos se dará a partir de materiais já publicados, dando ao trabalho um caráter de pesquisa bibliográfica. Enfim do ponto de vista dos seus objetivos, será uma pesquisa exploratória.

3.1 Caso 1 - Gestão Do Conhecimento – Aspectos Conceituais E Estudo Exploratório Sobre As Práticas Das Empresas Brasileiras

Alguns trabalhos de ordem prática serão apresentados para reflexão. O primeiro deles, trata-se de uma tese de doutorado em Engenharia de Produção, defendida na Escola Politécnica da USP em 26/03/1999 denominada “Gestão do Conhecimento – Aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas das empresas brasileiras”, pelo Dr. José Cláudio Terra. Hoje ele é presidente da empresa TerraForum Consultores, uma empresa de consultoria e treinamento em Gestão do Conhecimento e Tecnologia de Informação. Os clientes da sua empresa são, em sua maioria, grandes e médias organizações dos setores público, privado e terceiro setor. A empresa atua em todo o Brasil e também no exterior, tendo escritórios em São Paulo, Brasília e Ottawa no Canadá. Além disso, conta com uma equipe especializada e internacional de consultores.

Em sua tese, Terra aponta a Gestão do Conhecimento como uma estratégia central para desenvolver a competitividade de empresas e países. Ele também discute o investimento em pesquisa e desenvolvimento, os avanços da tecnologia gerencial relacionada à Gestão do Conhecimento, das tecnologias de informática e de telecomunicações, e das conclusões das teorias sobre criatividade e aprendizado individual e organizacional.

Terra acredita que sem estratégias empresariais, setoriais e nacional muito bem concatenadas e, rapidamente implementadas, fica muito difícil imaginar que as empresas brasileiras conseguirão se tornar competitivas e, mesmo, sobreviver aos desafios impostos pela

competição internacional. A Gestão do Conhecimento vai, no entanto, muito além, do investimento em tecnologia ou no gerenciamento da inovação. A Gestão do Conhecimento nas organizações passa, necessariamente, pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e, também, pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e aprendizado.

De um lado, é evidente que vivemos em um ambiente cada vez mais turbulento, onde vantagens competitivas precisam ser, permanentemente, reinventadas e onde setores de baixa intensidade em tecnologia e conhecimento perdem, inexoravelmente, participação econômica. Neste contexto, o desafio de produzir mais e melhor vai sendo suplantado pelo desafio, permanente, de criar novos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais. Por sua vez, a velocidade das transformações e a complexidade crescente dos desafios não permitem mais concentrar estes esforços em alguns poucos indivíduos ou áreas das organizações.

Foi possível constatar por meio da Tese de Terra, que os trabalhadores, vêm aumentando, de forma considerável, seus patamares de educação e aspirações, ao mesmo tempo em que os trabalhos passam a ter um papel central em suas vidas. De fato, verifica-se que os "indivíduos organizacionais", de forma crescente, se realizam sendo criativos e aprendendo constantemente. Esta coincidência aponta, de um lado, para uma grande oportunidade: a de se criar círculos virtuosos de geração de conhecimentos. Estes ocorrem no momento em que as empresas cientes da necessidade de se reinventarem, de desenvolverem suas competências, de testarem diferentes idéias, de aprenderem com o ambiente e de estarem sempre buscando grandes desafios, adotam estilos, estruturas e processos gerenciais que desencadeiam processos semelhantes no nível individual. Também se verifica que os indivíduos, em seus processos criativos e de aprendizado, dependem de grande motivação intrínseca, assim como da interação com outros, da combinação de múltiplas perspectivas e experiências e, finalmente, de tentativas e erros pessoais.

Contudo, Terra deixa claro que os conceitos acima não são, todavia, facilmente traduzíveis, transferidos e aplicáveis à prática gerencial. É com esta perspectiva que se precisam analisar as práticas, normas e processos que estimulam ou inibem a captação, geração, difusão e armazenamento de conhecimento pelas organizações.

Assim, conclui-se que são vários os aspectos relacionados à Gestão do Conhecimento: o papel da alta administração, cultura e estrutura organizacionais, práticas de gestão de recursos humanos, impacto dos sistemas de informação e mensuração de resultados, alianças estratégicas etc. Esta abordagem reflete o recurso em potencial trazido pela gestão do conhecimento para agregar competitividade as organizações, o que implica, necessariamente, na coordenação sistêmica de esforços em vários planos: organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais.

3.2 Caso 2 – A Gestão Do Conhecimento Sob A Ótica Empresarial: Um Estudo De Caso Numa Empresa De Pequeno Porte Do Ramo Moveleiro

O segundo material estudado trata-se de um artigo apresentado no CONGRESSO ANUAL DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, realizado em 2004 em SÃO PAULO por Rosângela B. Pimenta, Gerente de Ensino do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Unidade de Cornélio Procópio (CEFET-PR), Jeison A. Bastiani, Coordenador do Curso Superior em Informática do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Unidade de Cornélio Procópio (CEFET-PR), Isaura A. Lima, Diretora de Relações Empresariais e Comunitárias do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Unidade de Curitiba (CEFET-PR) e Hélio G. Carvalho, do Departamento de Pós-Graduação em Tecnologia do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Unidade de Curitiba (CEFET-PR), cujo tema aborda um estudo de caso sobre “A Gestão do Conhecimento sob a ótica empresarial: Um estudo de caso numa empresa de pequeno porte do ramo moveleiro”, na cidade de Arapongas, Paraná.

A empresa abordada teve seu início em 1999 e o foco do seu negócio são móveis residenciais fabricados em séries. Seu grande canal de vendas está centrado em grandes empresas, como Casas Bahia e Ponto Frio. É também uma das 18 empresas integrantes do Consórcio de Exportação (CONEX).

O interesse de realizar o estudo na referida empresa foi o seu relevante crescimento em apenas cinco anos de existência. A pesquisa basicamente pautou-se da elaboração de um questionário e entrevista pessoal com o gestor da empresa, procurando captar a sua visão sobre a gestão do conhecimento, através de como as informações são recebidas, tratadas e disseminadas na empresa.

Conforme relato da entrevista, observou-se que o registro de dados na empresa é feito em arquivo eletrônico e a troca de informações é feita em pequenas reuniões, procurando ter objetividade e a maioria das comunicações é feita através do computador.

Para o gestor da empresa, o conhecimento agrega muito valor para a organização, o funcionário novo traz muitas informações novas como também aprende muito com a empresa dentro de um universo de 56 funcionários, sendo dois gerentes: um da área administrativa e o outro da produção.

A empresa terceiriza os serviços de marketing e propaganda. Trabalha para não ocorrer concentração de informações em funcionários-chave que hoje são considerados insubstituíveis. A estratégia adotada é o treinamento de duas pessoas em todas as funções, pois para o gestor ninguém deve ser insubstituível.

A empresa é capaz de transformar dados em informações com significado, tanto na parte produtiva, como administrativa através das reuniões realizadas periodicamente. Trimestralmente, são realizados eventos para disseminar o conhecimento na empresa. Atualmente, os colaboradores da área administrativa têm participado muito mais destes eventos do que os colaboradores da produção.

De acordo com o artigo estudado, nas discussões sobre as metas da empresa, o conhecimento não é abordado como ferramenta do planejamento. O gestor reconhece que este é um ponto falho que deve ser melhor trabalhado. Assim, as metas são estabelecidas através de dados mensuráveis.

Quanto à tecnologia da informação, é utilizado um *software*, desenvolvido conforme as necessidades da empresa, que gerencia os departamentos, menos o departamento de recursos humanos. Algumas planilhas financeiras foram desenvolvidas na própria empresa. Para a comunicação com os clientes, a empresa utiliza o telefone e o correio eletrônico. Já, a comunicação interna é praticamente feita pela *intranet*, o que dá uma considerável otimização de tempo e os telefones estão sempre desocupados para a comunicações externas. Quanto ao controle das informações, a empresa não tem este procedimento regularmente.

Conforme análise da abordagem teórica com a prática empresarial faz-se necessária as considerações a seguir.

A tecnologia da informação faz parte de todas as atividades desenvolvidas na empresa. A Gestão do Conhecimento deve ser como uma roteadora identificando os conhecimentos pessoais que possam promover a captação, tratamento, o armazenamento, a disseminação e avaliação de conhecimentos. Neste sentido, para a empresa, nem todas estas etapas são ainda concretizadas na prática do dia a dia.

A empresa tem a consciência dos ativos intangíveis, mas tem como proposta um planejamento para um maior investimento na gestão de pessoas, sempre avaliando o benefício que o mesmo possa trazer.

Segundo os autores, a Gestão do Conhecimento e as mudanças organizacionais geram inúmeras resistências nos diversos níveis da empresa.

Os autores constataram que o apesar do tema gestão do conhecimento não ser abordado diretamente como uma ferramenta, faz parte do cotidiano da empresa indiretamente. Na pequena empresa deve-se levar em consideração a limitação de recursos financeiros e tecnológicos.

O trabalho limitou-se a investigar questões básicas sobre a gestão do conhecimento. No caso estudado a gestão do conhecimento permite através do aproveitamento das experiências individuais um aumento da produtividade.

Neste estudo, concluiu-se que é possível a adoção de medidas simples alinhadas com o foco da empresa para gerir o conhecimento e o aumento da competitividade e produtividade da empresa.

3.3 Caso 3 - A Gestão Do Conhecimento Como Um Diferencial Competitivo

O próximo trabalho trata-se de um artigo publicado no CONGRESSO ANUAL DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO por Tiago Siqueira Consultor da TGI (Consultoria em Gestão) “A Gestão do Conhecimento como um Diferencial

Competitivo”. O autor começa afirmando que o mercado competitivo exige que as organizações sobressaiam-se de alguma maneira, criando diferenciais em relação às suas concorrentes. E sugere que um bom modelo de gestão define um diferencial, otimizando o atendimento ao cliente, dando mais qualidade a seus produtos ou serviços e um preço mais acessível à sua clientela. E que hoje, uma das ferramentas primordiais para os gestores, e necessária também para qualquer gerenciamento nas organizações, é o conhecimento. É isso ajuda a definir a rapidez nas decisões que eles precisarão tomar para, dessa forma, passar à frente da concorrência.

Para Siqueira, a Gestão do Conhecimento é uma ferramenta de valor estratégico para a competitividade. Existem várias soluções que podem favorecer as bases de conhecimento que uma organização precisa para se manter no mercado. Mas, para isso, é preciso que os gestores possam identificar o que é importante para o seu negócio, usando de forma inteligente as informações necessárias e garantindo a sua atualização.

Segundo o autor, a organização precisa trabalhar sobre três tipos de conhecimento, que formam o seu capital intelectual. O primeiro é o Capital Humano, formado pelas habilidades, experiências e atitudes dos profissionais, atuando de forma criativa e inovadora, de forma a aumentar sua eficácia nas ações organizacionais. Para esse tipo de conhecimento, é necessário que os talentos se atualizem constantemente, acompanhando o processo contínuo de mudança no ambiente.

O segundo é chamado de Capital Estrutural, que compreende os bens tangíveis apropriados pelas organizações — softwares, bases de dados etc, — para armazenar as informações e utilizá-las no seu dia-a-dia de trabalho. Esse bem é possuído, negociado e, por isso, poderá ser formatado atendendo às necessidades da organização.

O terceiro capital, e não menos importante, é o Comercial. Engloba as conquistas de espaços no mercado que a empresa consegue por estreitar cada vez mais seu relacionamento com o cliente, tornando-o fiel à organização. Esse capital está muito associado ao CRM (*Customer Relationship Management*), ou seja, à forma como a organização gerencia seu relacionamento com seus clientes.

Finalizando, pode-se afirmar com base nesses capitais, que o gestor pode definir suas ações com maior foco e rapidez, reforçando o diferencial competitivo da sua organização. Quando consegue isso, ele habilita-se a responder melhor e de forma mais eficiente que seus concorrentes às necessidades que o mercado demanda.

3.4 Caso 4 - A Gestão Pessoal Como Diferencial Estratégico Para O Compartilhamento Do Conhecimento Nas Organizações

O último trabalho foi apresentado no XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção - Florianópolis, Santa Catarina em 2004 por Rosângela Borges Pimenta (CEFET-PR), Prof. Dr. Dario Eduardo Amaral Dergint (CEFET-PR) e Prof. Dr. João Luiz Kovaleski (CEFET-PR). O objetivo deste artigo é pautado na importância da gestão pessoal para o compartilhamento do conhecimento nas organizações e tem como principal pressuposto o entendimento de que as organizações que propiciam a orientação da gestão pessoal a seus colaboradores têm um diferencial estratégico, pois potencializam a competência pessoal que contribuirá para o compartilhamento do conhecimento.

Os autores observam uma grande mudança com a saída gradativa da Sociedade Industrial para a Sociedade da Informação e do Conhecimento. Os modelos de gestão até então vigentes na Era Industrial eram orientados a partir dos interesses da organização que serviam de guias e tutores da vida profissional de cada empregado, de acordo com as necessidades da organização.

Na Sociedade do Conhecimento, as organizações estão deixando de ter a função de tutora para o de parceira, considerando as necessidades e expectativas pessoais de seus colaboradores. Tanto a empresa como o colaborador assumem uma parceria orientada para um missão comum.

O artigo estudado afirma que diante deste processo de mudanças de paradigmas, aliado aos avanços tecnológicos, as máquinas assumem o papel mecanicista da mão de obra da era industrial, restando ao homem o papel de pensar, criar, inovar e principalmente de se autogerenciar. Surge então a necessidade do autoconhecimento de suas forças e competências pessoais para que a possibilidade de expandir a própria potencialidade reverta em novos conhecimentos e agregação de valores às organizações.

Os autores fazem as seguintes considerações:

A permanente busca do sentido para coisas contribui para canalizar a energia pessoal em coisas que realmente vão agregar valores ao trabalhador do conhecimento. A Gestão Pessoal funcionará como uma roteadora de conhecimentos identificando os conhecimentos pessoais que possam promover a captação, tratamento, o armazenamento, a disseminação e avaliação de conhecimentos.

Neste sentido, a Gestão Pessoal pode atuar como um instrumento estratégico pessoal responsável pelo acompanhamento do cenário local nas áreas de conhecimento prioritárias para a agenda de cooperação e o monitoramento de tendências, competências que podem ser aproveitadas para o negócio da organização.

Segundo os autores, através de um Planejamento Estratégico Pessoal, as pessoas poderão se conscientizar do conhecimento explícito e a qualquer momento poderão acessar suas informações.

Com isso, cada pessoa define suas demandas para atingir os objetivos pessoais aos da organização. A Gestão Pessoal é um indicador de quanta importância uma contribuição com metas estabelecidas pode contribuir para a organização, seus colaboradores e uma clara demonstração da organização do quanto ela também se preocupa com o bem estar do colaborador.

A filosofia por trás da Gestão Pessoal estimula e viabiliza o crescimento pessoal e profissional que o autogerenciamento, quando bem utilizado torna-se um conhecimento essencial para o desenvolvimento.

Este conhecimento aplicado ao sistema produtivo visa riqueza, foco no negócio, mais valor agregado nas funções dos colaboradores. A Gestão Pessoal é apenas o primeiro passo para repensar a maneira de pensar a política organizacional.

Para ser implantado, não deve ser imposto e sim como mais uma ferramenta de gestão de pessoas, que poderá ser utilizados por todos os colaboradores. As complexas estruturas organizacionais, centradas na lógica mecanicista criam ilhas isoladas, fragmentadas para a geração do autoconhecimento.

A gestão pessoal é considerada um novo paradigma que facilita a quebra das barreiras para o compartilhamento do conhecimento nas organizações devem considerar seus colaboradores como parceiros de uma mesma missão, ao propiciarem um ambiente de autogerenciamento aos trabalhadores do conhecimento.

Quando é abordada a questão do autoconhecimento, evidencia-se que não há uma receita preestabelecida para a trilha do conhecimento de si mesmo.

4 RESULTADOS

Analisando os quatro trabalhos apresentados, pode-se afirmar que não há vantagem competitiva sustentável senão através do que a empresa sabe, como consegue utilizar o que sabe e a rapidez com que aprende algo novo.

Sendo assim a Gestão do Conhecimento apresenta-se como um processo articulado que objetiva sustentar ou promover um melhor desempenho da organização, com base no conhecimento.

A Gestão do Conhecimento como um diferencial estratégico, deve apresentar-se como uma ferramenta que agrega valor a organização ao ponto de mantê-la competitiva no mercado, como acredita Terra, que sem estratégias empresariais, setoriais e nacional muito bem concatenadas e, rapidamente implementadas, fica muito difícil imaginar que as empresas brasileiras conseguirão se tornar competitivas e, mesmo, sobreviver aos desafios impostos pela competição internacional. E que a Gestão do Conhecimento vai, no entanto, muito além, do investimento em tecnologia ou o gerenciamento da inovação, ela faz uso do conhecimento para compreender as características e demandas do ambiente competitivo e, também, pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e aprendizado.

Ou ainda segundo o gestor da empresa do setor moveleiro, o conhecimento agrega muito valor para a organização através de funcionários novos e seus novos conhecimentos. Atribuiu-se a Gestão do Conhecimento ao grande crescimento alcançado pela organização, que foi capaz de transformar dados em informações com significado, tanto na parte produtiva, como administrativa através das reuniões realizadas periodicamente e eventos trimestrais que disseminam o conhecimento da empresa.

Siqueira, que sugere que um bom modelo de gestão define um diferencial, otimizando o atendimento ao cliente, dando mais qualidade a seus produtos ou serviços e um preço mais acessível à sua clientela. E que esse diferencial só pode ser alcançado através do conhecimento, pois isso ajuda a definir a rapidez nas decisões que eles precisarão tomar para,

dessa forma, passar à frente da concorrência, além de sugerir também a Gestão do Conhecimento como uma ferramenta de valor estratégico para a competitividade, a partir do momento em que os gestores possam identificar o que é importante para o seu negócio, usando de forma inteligente as informações necessárias e garantindo a sua atualização.

A Gestão do Conhecimento é uma maneira fundamentalmente nova de se olhar para a organização, tem um longo caminho a percorrer entre a retórica e a prática, ainda não é parte integrante do planejamento e do pensamento estratégico nem tão pouco está integrada às práticas essenciais de RH. Porém, já se apresenta como um novo caminho na busca

5 CONCLUSÃO

Conclui-se, a priori, que existe uma carência de trabalhos publicados com este foco “Gestão do conhecimento como diferencial estratégico”, se considerarmos o quão relevante o tema é para o mercado em que as indústrias estão inseridas.

Sendo a essência da formação competitiva, a busca de relacionar uma companhia ao seu meio ambiente, que embora seja amplo, devemos considerar as indústrias com que ela compete, acredita-se ser a estratégia de diferenciação, que consiste em diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria, uma forte corrente a ser adotada pelas organizações em geral.

Assim o Diferencial Estratégico pode gerar benefícios substanciais em termos de produtividade, lucratividade e competitividade que pode ser alcançado pelas organizações do conhecimento a medida que a Gestão do Conhecimento nas organizações passa, necessariamente, pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e, também, pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e aprendizado.

Proporciona ainda um maior poder de tomada de decisão na empresa, a medida que colocando a inovação contínua e rápida como condição básica e necessária à competitividade, fundamenta uma cultura de criação e compartilhamento do conhecimento e transforma o conhecimento em valor nas organizações.

Analisando os trabalhos de ordem prática conclui-se que, segundo a Tese de Terra, existe uma grande oportunidade de abertura para a Gestão do Conhecimento, já que os trabalhadores estão aumentando seus níveis de educação e aspirações, que o trabalho passa a ter um papel central em suas vidas e que eles se realizam sendo criativos e aprendendo constantemente, se transformarmos essa oportunidade em riqueza alcançaremos um diferencial estratégico.

Na empresa moveleira, apesar do termo Gestão do Conhecimento não ser usado de forma direta, pode ser claramente identificado dentro da empresa, e é possível atribuir parte do crescimento considerável da empresa ao fato de que o gestor da empresa moveleira,

conseguiu alcançar um diferencial estratégico a partir do momento em que passou a investir em conhecimento, transformando dados em informação com excelência e compartilhando o conhecimento.

Do terceiro trabalho pode-se concluir que o diferencial estratégico é alcançado a partir do momento que o gestor a partir do conhecimento pode definir suas ações com maior foco e rapidez habilitando-se a responder melhor e de forma mais eficiente que seus concorrentes às necessidades que o mercado demanda.

Por fim, do último trabalho conclui-se que o autoconhecimento de suas forças e competências pessoais trazem a possibilidade de expandir a própria potencialidade em novos conhecimentos e agregação de valores às organizações

De acordo com os estudos realizados sobre Gestão do Conhecimento e o devido significado de “Diferencial Estratégico” é possível concluir por dedução que a Gestão do Conhecimento é um Diferencial Estratégico.

6 REFERÊNCIAS

BRESCIANI FILHO, E. **Processo de criação organizacional e processo de auto-organização**. Scientific Electronic Library Online, v. 28, n. 1, 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br>. Acesso em: 26 Agosto 2006.

BUENO, Francisco da Silveira. **Minidicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Ftd, 1990.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookmark, 2002.

COLACINO, P. **A Gestão Pessoal do Conhecimento**. Disponível em: <<http://charlie.intelligent.com.br>>. Acesso em: 25 jul. 2006.

DRUKER, P. F. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

DAVENPORT, T.; PRUSAK L. **Conhecimento Empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FIALHO, F. A. P. **Gestão estratégica do conhecimento**. Florianópolis, 2001. Tese de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

FIGUEIREDO, E. J. **A importância da comunicação interna nas organizações**. Congresso Virtual de Comunicação Empresarial, 2005. São Paulo. Disponível em: <<http://comtexto.com.br>>. Acesso em: 25 jul. 2006.

KROGH, G. V.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a Criação de Conhecimento: reiventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PEREIRA, R. O. **Gestão do Conhecimento na Indústria – Um modelo de gestão do conhecimento e competitividade para do setor moveleiro da região metropolitana de Curitiba**. Florianópolis: Programa de Pós-Graduação da UFSC, 2000.

PIMENTA, R. B.; DERGINT, D. E. A.; KOVALESKI, J. L. **A gestão pessoal como diferencial estratégico para o compartilhamento de conhecimentos nas organizações**. In:

ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24, 2004, Florianópolis.
Anais do XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. Florianópolis:
ABEPRO/UFSC, 2004. v. 10, p. 2509 - 2514. CD-ROM.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SANTOS, A.R. **Gestão do Conhecimento como modelo empresarial**. Curitiba:
Champagnat, 2001.

TERRA, J. C. C.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão do Conhecimento em Pequenas e Médias
Empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

THUROW, L. C. **O futuro do capitalismo**: Como as forças econômicas de hoje moldam o
mundo de amanhã. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

**Universidade Estadual de Maringá
Departamento de Informática
Curso de Engenharia de Produção
Av. Colombo 5790, Maringá-PR
CEP 87020-900
Tel: (044) 3261-4324 / 4219 Fax: (044) 3261-5874**