

Gestão do Conhecimento, práticas e processos para o aumento da competitividade das empresas

Mauro Martins; Mkm Consulting.

Resumo: A Gestão do Conhecimento deve ser totalmente conectada aos processos essenciais da empresa, desse modo a vantagem competitiva gerada será utilizada de modo racional e sustentável. Diversos fatores estão envolvidos nessa dinâmica, portanto, devemos considerar toda a complexidade inerente aos processos de mensuração de resultados de modo a determinar critérios confiáveis de avaliação dos resultados obtidos da organização como um todo, partindo de uma abordagem analítica, para a verificação das partes, e uma visão sistêmica para garantir a sinergia dos processos adotados.

Palavras Chave: Modelos de Gestão - Gestão do Conhecimento - Inovação - Complexidade

1. OBJETIVO

Apresentar a necessidade de integração da Gestão de Informação (GI) e Conhecimento (GC) aos modelos tradicionais de gestão de empresas.

1.1. Objetivos secundários

- Apresentar a dinâmica dos processos de GI e GC
- Inserir os Modelos de Gestão no contexto de GI e GC sob a ótica da complexidade

2. METODOLOGIA

Com base na metodologia XXXX^{®1} - que integra os Modelos de Gestão com a Gestão do Conhecimento (GC) para a geração de Inovação, sustentado pela Inteligência Competitiva (IC), gerando sinergia para garantir o êxito da Estratégia Competitiva - o estudo foi concebido sob a ótica da teoria da complexidade proposta por MORIN (1991), sustentado pela espiral do conhecimento proposta por NONAKA & TAKEUCHI (1997).

¹ Metodologia não citada para evitar identificação de autoria do texto, de acordo com normas expressas pelo Conselho Científico da SBGC/KM Brasil2008.

3. INTRODUÇÃO

A gestão de documentos estruturada com base no planejamento estratégico permite à empresa definir as necessidades informacionais ao longo da linha evolutiva proposta, portanto, de forma orgânica todos os setores atuarão sob essa ótica e as soluções surgirão de um acervo informacional mais completo. Como consequência natural do funcionamento orgânico da gestão documental surge a cultura de compartilhamento do conhecimento e a criação de soluções inovadoras torna-se viável mesmo em larga escala. O principal objetivo da inovação é o incremento da competitividade em mercados extremamente dinâmicos, porém, em escalas menores e com base em mercados conservadores a inovação torna-se diferencial competitivo e favorece a conquista de resultados expressivamente positivos.

Embora a adoção de práticas e processos de Gestão do Conhecimento como forma a gerar vantagem competitiva seja necessária, é de suma importância que os processos essenciais (*core process*) estejam interligados com esse modelo de gestão, garantindo a sustentabilidade da vantagem competitiva e do sucesso das políticas de GC, Gestão da Informação (GI) e Inteligência Competitiva.

4. INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO COMO RECURSOS

O amplo acesso às informações tornou a gestão da informação pré-requisito e a gestão do conhecimento diferencial, porém embasados no conceito apresentado por DRUCKER (2006) “Apenas o mensurável é gerenciável”, devemos desenvolver processos e verificar as melhores práticas para apreender esse recurso intangível chamado conhecimento. Depois de uma análise mais profunda percebemos que a real necessidade da GC reside na premente necessidade de inovação relacionada à atual dinâmica do mercado, onde as empresas devem se adequar cada vez mais rapidamente às mudanças e desse modo garantir a sobrevivência por meio do incremento de recursos competitivos, pois os recursos tecnológicos e informações estratégicas são apenas algumas peças do “quebra-cabeça” da liderança.

A gestão documental implementada de forma eficaz contribui com os processos decisórios e constitui passo inicial para o aumento da competitividade das empresas. Como evolução natural a informação e o conhecimento inerentes aos processos de gestão, tornam-se consequência da gestão documental, visto que o objetivo da gestão de documentos é o fornecimento de informações relacionadas ao processo decisório. Nesse ínterim a atualização e consistência das informações armazenadas necessitam de constantes revisões e readaptações de acordo com as necessidades táticas e estratégicas da empresa.

Outra questão a ser observada é a gestão de conteúdos em ambiente Web, pois é um dos principais desafios dos gestores de informação no atual cenário. O principal entrave para a utilização dos conteúdos eletrônicos é a confiabilidade, intrinsecamente ligada ao critério autoria, porém, através de processos de análise de informações e listagem de fontes seguras, o conteúdo Web pode tornar-se um recurso importante e com baixo custo de aquisição. Durante o processo de validação e análise, diversos recursos podem contribuir para aproveitar o benefício da velocidade de transmissão de informações, principal diferencial no ambiente Web. Porém, devemos nos recordar que a Web é apenas uma parte da internet e muitos recursos extremamente importantes e confiáveis não são listados em motores de busca. Para alcançar esse nível da internet muitas vezes necessitamos da aquisição de licença de uso de catálogos on-line ou, através de sites Web das instituições mantenedoras, localizar repositórios de grande valia para a aquisição de informações, que em sua maioria, são geradas em meio acadêmico como resultado de estudos e pesquisas, portanto, apresentam critérios confiáveis de credibilidade de autoria.

4.1. Dinâmica Global

Por conta de um cenário global extremamente dinâmico e pelo excesso de informações disponíveis, surge a necessidade de análise das informações e o conceito de informação sem propósito específico torna-se obsoleto e informação que promove uma tomada de decisão, ou seja, a informação que se transforma em ação, passa a fazer parte da realidade das empresas e os processos de gestão de informações caracterizados pelo levantamento de necessidades informacionais, coleta e disseminação ganham um elo chave: Análise. A esse processo sistemático de planejamento, coleta, análise e disseminação, se dá o nome de Inteligência Competitiva, que integra conceitos de análise de mercado e de previsão de cenários baseados em informações coletadas de modo lícito e ético, contrapondo o conceito de espionagem industrial onde prevalecem práticas como furto, invasão de propriedade, exposição de vida alheia, entre outros ilícitos reprováveis.

4.2. Inteligência Competitiva

Atualmente a Inteligência Competitiva auxilia na prospecção de cenários extremamente complexos, onde empresas disputam *wallet share* e não apenas *market share*, ou seja, a segmentação dos mercados de acordo com o produto ou serviço comercializados passaram para o patamar das competências organizacionais. Cada vez mais empresas financeiras que visavam lucro através da diferença advinda do crédito concedido e do crédito adquirido, passam a conceder pacotes de securitização, visto que a competência exigida para a concessão de créditos e a venda de seguros é basicamente a mesma: assunção de risco. Porém o conceito de concorrência total é mais abrangente e extrapola as barreiras mercadológicas e se propõe a uma análise mais próxima do comportamento do consumidor alvo. Em outras palavras o “divisor de águas” no mercado não são mais produtos ou serviços e sim os perfis de consumidor.

5. MODELOS DE GESTÃO

Face ao exposto podemos notar que a atual dinâmica econômica modifica os modelos de gestão diretamente. Onde antes o foco eram produtos e serviços, com modelos de gestão baseados em métodos produtivos e otimização de recursos, surgiu a necessidade de adaptar o foco para a evolução das competências essenciais (*core competences*) da organização, através das pessoas que constituem a organização, visto que nas pessoas reside o conhecimento que torna viável determinada tomada de decisão. A espiral do conhecimento proposta por NONAKA & TAKEUCHI (1997), sugere que o fluxo de conhecimento explorado pela organização é força criadora de vantagem competitiva. Partindo dessa abstração podemos claramente visualizar a importância do conhecimento como um recurso duradouro e diretamente ligado com a sustentabilidade da organização, comprovado também na prática visto que sem pessoas não existem empresas. Outro aspecto da espiral do conhecimento é a constante revisão de conceitos para evitar retrabalhos desnecessários, ponto citado como base dos modelos de inovação adotados por empresas líderes. Os trabalhadores do conhecimento (*knowledge workers*) apresentados por DRUCKER há mais de uma década tornam-se realidade latente nos dias de hoje e as práticas de criação de vantagem competitiva incorporaram conceitos de sustentabilidade baseadas na necessidade de retenção do conhecimento, que determina o sucesso das empresas, mas não é mensurado nas análises contábeis tradicionais. Mais uma vez, além de determinar a dinâmica dos mercados e modelos de gestão, as pessoas determinam o valor das empresas e causam impacto direto nos resultados contábeis.

O modelo de gestão de desempenho proposto por KAPLAN & NORTON (1992), *Balanced Scorecard* (BSC), procura abranger uma gama maior de indicadores de desempenho baseados em critérios basicamente intangíveis como desempenho junto aos clientes e inovação, além dos tradicionais indicadores econômico-financeiros. Podemos notar que a preocupação em determinar os fatores envolvidos na “fórmula do sucesso”, constitui a força geradora de inovação nos modelos de gestão e o aperfeiçoamento constante e natural, através da revisão de conceitos e multidisciplinaridade, é o caminho escolhido pelos teóricos.

Em uma análise crítica das práticas e processos adotados tradicionalmente, onde o foco reside nas empresas, podemos nos deparar com a questão lógica: Se as empresas são constituídas por pessoas em qual outro aspecto poderiam se deter os modelos de gestão? Conforme citado anteriormente, os modelos tradicionais de gestão preocupavam-se com a otimização da cadeia produtiva com foco no produto final. O principal aspecto evolutivo nesse caso é que o foco passou a ser os recursos humanos empregados na cadeia produtiva, visto que é o componente com maior número de variáveis mesmo nos processos mais minimalistas, onde os funcionários tornam-se especialistas apenas em uma etapa da cadeia produtiva, sem necessariamente entender sua função dentro do produto final. Esse foco minimalista tem por finalidade evitar a ocorrência de erros que possam comprometer a cadeia produtiva e evitar que a saída de determinado funcionário produza um impacto negativo por conta da interrupção das atividades e readequação do quadro. Entretanto, os avanços tecnológicos permitem que as tarefas repetitivas sejam executadas por máquinas com ganho considerável de produtividade, permitindo aos colaboradores contribuírem com suas habilidades intelectuais ao invés de participarem apenas como corpos produtivos. Seria essa a evolução do capitalismo prevista como natural pelas correntes de pensadores socialistas?

No filme “O grande ditador” de Charles Chaplin seu personagem discursa ao final do filme:

“... Não vos entregueis a esses brutais... que vos desprezam... que vos escravizam... que arregimentam as vossas vidas... que ditam os vossos atos, as vossas idéias e os vossos sentimentos! Que vos fazem marchar no mesmo passo, que vos submetem, que vos tratam como um gado humano e que vos utilizam como carne para canhão! Não sois máquinas! Homens é o que sois!”

Nessa lógica podemos prever que modelos baseados em processos mecânicos e acéfalos estão fadados ao fracasso e as competências inerentes ao ser humano devem constituir o cerne dos modelos de gestão que tem por objetivo a sustentabilidade.

5.1. Utilização de Redes Sociais

Os modelos de gestão informacional devem contemplar os “produtores de conhecimento” e nesse ponto surge a necessidade da aplicação do conceito de Redes Sociais. O ser humano é um ser social (Aristóteles) e desde o seu nascimento relaciona-se com seus semelhantes, na esfera das relações trabalhistas as afinidades podem surgir por conta das atividades profissionais e durante a formação profissional. Mais especificamente as redes sociais são podem ser analisadas sob o aspecto do propósito e pertencimento, que determinam os tipos de vínculo e sua duração. A utilização das informações que circulam em grupos formais de trabalho como fonte de geração de vantagem competitiva é objetivo dos métodos de gestão de informação e conhecimento. A utilização de redes de experts comumente é parte de práticas de Inteligência Competitiva, porém, derivam diretamente das Comunidades de Prática (CoPs) amplamente utilizadas em processos de Gestão do Conhecimento.

5.2. Empresas 2.0

As intranets causaram um impacto significativo na gestão do conhecimento e a utilização de portais motivou a corrente que alguns economistas chamam de “Empresas 2.0”.

O impacto da Web nas empresas influencia, dia após dia, novas práticas e tendências de compartilhamento de informações. As redes de relacionamento, redes sociais, comunidades virtuais, grupos de discussão e ferramentas similares proporcionaram uma velocidade muito maior na resolução de problemas complexos onde a opinião de especialistas é necessária. Os custos de localização, validação, traslado, hospedagem e honorários, entre outros, resumem-se aos custos de busca em ambiente virtual, localização de currículo através de sites e pagamento de honorários, sem a necessidade de deslocamento físico do especialista em questão, que pode desempenhar sua função através de Tecnologias da Informação e Comunicação sem a necessidade de vínculo empregatício.

Um dos fatores críticos de sucesso diretamente ligado ao meio eletrônico durante a implementação de processos de gestão da informação e conhecimento é a capacitação dos recursos humanos envolvidos na localização de informações. É primordial para a otimização do tempo e minimização dos custos através da redução do retrabalho, que além de habilidades técnicas o colaborador desenvolva certa proficiência nos assuntos de interesse.

5.3. Quebra de paradigmas

A reengenharia, introduzida por HAMMER & CHAMPY (1994), alertou sobre a necessidade de reestruturação dos processos de modo a potencializar a utilização das ferramentas tecnológicas, recentemente os mesmos autores reescreveram o processo de

reengenharia com base no impacto da Web nos processos de gestão empresarial e citam a necessidade de desenvolvimento de produtos em ambiente colaborativo.

Diversos autores cogitam a hipótese da comoditização em massa causada pelos avanços tecnológicos exponenciais e cada vez mais globalizados, porém, muitas empresas procuram o caminho oposto ao que se entende por concorrência e compartilham ambientes de pesquisa, capacitam fornecedores in loco e criam projetos de desenvolvimento comunitário como forma de aumentar o número de potenciais clientes. Essas práticas são possíveis, pois não prejudicam os processos essenciais (*core process*) das organizações nem modificam a esfera de atuação da empresa, visto que são projetos e por definição possuem início e término previsíveis.

Por outro lado, a verticalização da cadeia produtiva, onde empresas procuram atuar em todas as etapas de sua cadeia produtiva, permitindo uma readequação tática de acordo com a dinâmica do mercado, permitiu às empresas otimizar o produto final e obter controle maior sobre o resultado de suas operações, além de trazer uma expansão do rol de atuação. Atualmente as grandes corporações assemelham-se a conglomerados econômicos, onde os elos e a afinidade entre o *core competence* das coligadas são cada vez menos perceptíveis em primeira vista.

O ponto central entre todas essas práticas, em contraponto ao discurso de comoditização, é que todas favorecem a empresa na construção do seu principal diferencial competitivo: a marca. Novamente tocamos na questão de competição por perfil de consumidor e as empresas com alto grau de verticalização conseguem obter resultados positivos pela gama de atuação e possibilidade de “angariar fundos” dos consumidores em diversos segmentos.

Apesar das diversas *buzzwords*² utilizadas atualmente, existe um consenso que o objetivo das empresas é a sustentabilidade. Essa conclusão é motivada paralelamente ao conceito de responsabilidade ambiental e sócio-ambiental, que basicamente têm por objetivo a verificação do impacto futuro das decisões tomadas no presente. Da mesma maneira que a exploração da “massa de trabalho” de forma predatória não produz impactos positivos à cadeia produtiva pode-se notar que a inescrupulosa extração predatória dos recursos naturais pode determinar a extinção da empresa por conta da quebra de um elo da cadeia produtiva. As medidas regulatórias têm por finalidade principal evitar conseqüências irreversíveis ao equilíbrio do habitat humano e permitir que as gerações futuras recebam o encargo da solução de problemas que podem impedir a subsistência da raça humana, porém, uma questão óbvia vem à tona com essa afirmação: As empresas não realizam estudos de fornecimento de matéria-prima no plano de viabilidade econômica? Essa mesma questão deve ser aplicada aos modelos de gestão de informação e conhecimento. Se considerarmos que o conhecimento, que reside unicamente nos seres humanos, é fonte de vantagem competitiva, devemos estruturar processos que permitam a evolução do conhecimento em direção à linha evolutiva proposta pelo planejamento estratégico ou então, fatalmente causaríamos a extinção da organização por falta de competitividade. Porém, a evolução planejada pressupõe organização formalizada e, tal qual a depreciação de ativos tangíveis, devemos prever a depreciação dos ativos intangíveis, desse modo permitiremos que a cadeia de produção de conhecimento torne-se efetivamente fonte de geração de inovação e vantagem competitiva sustentável.

² Sem tradução para o português. O termo representa as palavras que são sucesso ou fazem sucesso no mundo corporativo, incluindo neologismos e anglicismos.

Uma questão extremamente relevante é o direcionamento que pretendemos adotar, seja qual for o modelo de gestão adotado, ou práticas definidas como mais vantajosas. A inovação e a criatividade podem ser consideradas as causadoras do desenvolvimento humano, pois a capacidade imaginativa proporciona à humanidade diversas soluções às barreiras evolutivas, porém, não podemos conceber que toda a evolução é positiva. Sob o ponto de vista ambiental podemos notar que algumas inovações tecnológicas causaram danos inimagináveis, apesar de contribuírem com o progresso global, os furtos motivarão o desenvolvimento de sistemas de segurança, as guerras motivaram o desenvolvimento em diversas áreas da ciência e tecnologia, porém, devemos tentar abstrair as conseqüências dos eventos apresentados para nossas organizações e descobrir qual seria o impacto no universo microeconômico de uma empresa que promove, ou deixa acontecer, competições desleais por poder dentro de suas “fronteiras” ou que busca a todo custo um posicionamento de mercado sem levar em conta o impacto sócio-ambiental de suas atitudes, e nesse caso, não apenas no que condiz ao dano ecológico, o impacto econômico e cultural também deve ser analisado, dentro das possibilidades, como forma de estabelecer indicadores de sucesso dentro de seu planejamento estratégico.

Na esfera empresarial o impacto de um novo modelo de gestão pode ser entendido sob a mesma ótica das mudanças regulatórias do Estado, ou seja, a mudança nos processos deve ser analisada dentro da esfera cultural que se pretende inseri-la e a população que será afetada, levando em consideração o direcionamento estratégico definido. A diferença primordial entre Estado e empresas é a possibilidade de remanejamento de potencialidades e readequação do time. Essa facilidade permite aos decisores readequar a dinâmica das atividades da empresa de acordo com os “recursos” disponíveis, porém, novamente a necessidade da gestão do conhecimento confronta-se com o axioma contábil exposto anteriormente.

Com base no exposto é evidente que a necessidade do emprego de modelos de gestão adequados, gestão de informações e do conhecimento como geradores da inovação e criação da vantagem competitiva sustentável, dependem de diversos fatores além de aplicação das melhores práticas e ferramentas tecnológicas. A oportunidade também se aplica ao lançamento de um novo “produto” dentro do contexto dos processos empresariais e a dinâmica sócio-econômica do mercado deve ser avaliada e, em diversas situações, adaptada com o emprego de técnicas muito mais sutis e eficazes do que a abordagem impositiva, de cima para baixo na cadeia hierárquica (*top-down*). A pressão da base operacional (*bottom-up*) também deve ser avaliada, pois, nem sempre a comunicação das decisões estratégicas atinge todos os níveis organizacionais da maneira desejada. Essa dinâmica demonstra a necessidade da criação de redes de informação para constante checagem de sinais fracos para a verificação do impacto de decisões expressas aos colaboradores, utilizando dessa maneira práticas e processos de IC para a tomada de decisões de modo racional.

6. CONCLUSÃO

A adoção de políticas de gestão desconexas da realidade comunitária da empresa pode prejudicar o sucesso do projeto de implantação de processos de GC e atividades correlatas, além de gerar um efeito contrário ao esperado devido à má utilização dos recursos da organização. Nesse sentido, uma abordagem holística permite a análise dos fatores inerentes à implantação de processos e práticas e asseguram a sustentabilidade da vantagem competitiva.

De modo geral as ferramentas de análise de mercado podem ser aplicadas para a avaliação do impacto de novos Modelos de Gestão na organização e possibilitam a mensuração lógica do resultado obtido por conta da adoção dessas práticas. A empresa deve ser visualizada de modo sistêmico, considerando a dinâmica relacionada aos diversos fatores envolvidos durante a execução dos processos essenciais e de modo analítico para verificar a correta utilização de determinado recurso durante o cenário estabelecido e sua evolução planejada.

Em primeiro momento a organização deve verificar o impacto de novas práticas sob o aspecto do influenciado e posteriormente sob a visão do influenciador, pois, por princípio, o objetivo das empresas é promover mudança social, portanto, sob esse pressuposto, a integração com o cenário global permite a sinergia da convivência pacífica com o ambiente, apesar da competitividade inerente ao mundo dos negócios promovida pela livre concorrência. No atual cenário global, a concorrência não se resume apenas à esfera de empresas que produzem, modificam e fornecem produtos ou serviços similares, expandindo esse conceito à empresas que promovem benefícios similares a um nicho de mercado proposto, dentro de um restrito núcleo social de acordo com uma linha temporal mais ou menos definida. Nesse ínterim, o objetivo cada vez mais específico promove a necessidade de uma personalização e análise dos processos subjetivos de motivação do cliente, gerando uma maior necessidade de adoção de processos de transferência e geração de conhecimento.

Face ao exposto podemos concluir que a empresa deve ser entendida como um sistema complexo e de certa maneira caótico, porém, diversas ferramentas facilitam a escolha do modo de operação mais adequado levando-se em conta a percepção do ambiente macroeconômico (sociedade) e microeconômico (empresa) e determinam seu sucesso ou insucesso.

7. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós-capitalista**. 7.ed. São Paulo: Pioneira, 1999. 186 p.

DRUCKER, Peter F. **The Practice of Management**. New York: Harper & Row, 2006. 410 p.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengineering the corporation**: a manifesto for business revolution. New York: HarperBusiness, 1994. 256 p.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **The balanced scorecard**: measures that drive performance. Harvard Business Review, vol. 70, n.1, p.71-79, jan./feb. 1992.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 4. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1997. 358 p.