

Gestão estratégica do conhecimento

*Giovatan de Souza Bueno**
*Marcus Vinícius de Sá e Benevides***
*Mônica Beatriz Albiero****
*Sandro Roberto Vaz*****

Resumo

A Gestão Estratégica do Conhecimento exige o equilíbrio entre o trabalhador do conhecimento e os recursos tecnológicos, definindo a competitividade da empresa. Este artigo apresenta propostas de soluções aplicáveis à Gestão do Conhecimento com melhor utilização dos recursos disponíveis, otimizando o ciclo decisório nas empresas, proporcionando maior agilidade ao fluxo de informações e reduzindo os custos. As maiores dificuldades das empresas estão na identificação e valorização do capital intelectual, na ausência de uma política de incentivo a idéias, de uma cultura organizacional em favor do conhecimento, bem como de investimentos em tecnologia para atuação em nível estratégico. A reestruturação organizacional, aliada a uma mudança em favor de uma nova cultura, cria empresas do conhecimento.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; estratégia; tecnologia; cultura organizacional; capital intelectual.

Abstract

Strategic Management of Knowledge demands a balance of knowledge workers and technological resources, defining the competitiveness of the company. This article shows possible applied solutions to Knowledge Management with a better use of available resources, optimizing the decision making cycle in companies and providing a faster flow of information and costs reduction. The main difficulties companies have are to identify and evaluate intellectual capital, the lack of a policy to generate ideas and an organizational culture that favours knowledge, and investment in technology so as to perform in a strategic level. An organizational restructure allied to changes favouring a new culture generates knowledge companies.

Key words: knowledge management; strategy; technology; organizational culture; intellectual capital.

* Especialista em Administração pela FAE/CDE; Especialista em Dentística Restauradora pela ABO-PG; Cirurgião Dentista pela UEPG. E-mail: giovatan@uol.com.br

** Especialista em Administração de Tecnologia da Informação pela FAE/CDE; Engenheiro Eletricista com ênfase em Sistemas de Computação pela UERJ-RJ; Coordenador do Helpdesk da Unidade de Serviço da Tecnologia da Informação (USTI) da Sanepar. E-mail: marcus@sanepar.com.br

*** Especialista em Administração pela FAE/CDE; Administrador pela FAE; Bacharel em Turismo pela UFPR; Gerente de Negócios Banco Sudameris Brasil. E-mail: monica.albiero@sudameris.com.br

**** Especialista em Administração pela FAE/CDE; Engenheiro Eletricista pelo CEFET-PR; Gerente de Relacionamento Corporativo da Sofhar Gestão e Tecnologia Ltda. e Professor do Curso de Administração da Faculdade Paranaense - FAPAR. E-mail: sandrov@sofhar.com.br

Introdução

A Gestão Estratégica do Conhecimento tem por objetivo maximizar a utilização do conhecimento em conjunto com ferramentas de tecnologia da informação, proporcionando uma vantagem estratégica. Seu processo de implantação nas empresas pressupõe uma mudança cultural, visando ao 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.

Vivemos um momento de importante transição econômica, em que a gestão pró-ativa do conhecimento ganhou um papel central, exigindo das empresas uma transformação urgente nos seus comportamentos e colocando a inovação contínua como condição básica e necessária à competitividade. Os desafios e a complexidade desse novo cenário começam pelas próprias tentativas de quantificar ou medir o recurso “conhecimento”, refletindo nos vários conceitos que atestam uma crescente importância deste em detrimento dos demais recursos econômicos tradicionais.

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, que 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.

Fialho (2001) afirma que a gestão do conhecimento depende muito da gestão da infra-estrutura 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 (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.

1 Cultura organizacional

A cultura de uma organização influencia todo o processo de criação, implantação e sucesso da estratégia de uma empresa, sendo imprescindível que ela esteja centrada no compartilhamento de conhecimentos e no aprendizado contínuo, resultando em informações valiosas e fundamentais na “guerra” do mercado.

A cultura organizacional de uma empresa é constituída de valores, normas, cerimônias, rituais, crenças e pressupostos, dentre outros, que são compartilhados em um determinado tempo. Esta cultura é o resultado do aprendizado coletivo que será a identidade de cada organização, isto é, a aquisição de valores, atitudes e conhecimentos será obtida através de um processo contínuo de trocas de experiências coletivas e individuais.

Segundo Kotter e Heskett (1994), a cultura organizacional pode cegar até mesmo executivos mais experientes para fatos que não combinem com suas suposições. A cultura arraigada pode dificultar significativamente a implementação de novas estratégias e de uma política de inovação. Dessa forma, influenciará diversos aspectos dentro das organizações, em especial decisões estratégicas que afetarão diretamente os processos, rotinas e resultados.

O que toda empresa busca é uma cultura organizacional com um ambiente de apoio e educação em que todos os funcionários da organização sintam que sua contribuição e seu conhecimento são valorizados e necessários para a conquista dos objetivos. Porém, quando se fala em compartilhamento de conhecimentos surgem diversas barreiras, tais como: a crença de que conhecimento é poder, insegurança e medo.

Estar em constante transformação é uma necessidade da cultura organizacional, que exige esta flexibilidade para acompanhar as mudanças ocorridas no mercado. Além de variar de organização para organização, ela é construída ao longo do tempo, adquirindo seu próprio sistema de valores.

A mudança organizacional está diretamente ligada a uma mudança cultural, uma vez que contempla alterações em políticas, estratégias e comportamentos. Devido à sua complexidade e importância, toda mudança deve ser gerida no sentido de ser um processo planejado e organizado, considerando pessoas, processos e tecnologias, visando aos objetivos da organização e envolvendo todos os colaboradores no processo de mudança.

Considerando que a meta das empresas é ser altamente competitivas, é fundamental, durante um processo de mudança, que as organizações tenham condições favoráveis ao crescimento e desenvolvimento, possuindo uma estrutura ágil e flexível para estar continuamente inovando.

2 Visão estratégica

Segundo Chiavenato (2001), a visão estratégica implica pensar e raciocinar em relação ao futuro, destacando metas e objetivos a longo prazo. Trata-se de uma maneira diferente de ver partes internas e externas do mercado, a partir de uma visão do todo, uma visão holística, e não apenas das partes integrantes, procurando coordenar ações futuras que solucionem problemas da empresa.

A imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro corresponde à sua visão estratégica. Toda organização deve ter uma visão adequada de si mesma, dos recursos de que dispõe, do tipo de relacionamento que deseja manter com seus clientes e fornecedores, de como irá atingir os seus objetivos organizacionais, das oportunidades e desafios que deve enfrentar.

A visão estratégica procura eliminar a improvisação, promovendo um processo de aprendizagem contínua, buscando, desse modo, vantagens competitivas. Esse processo de aprendizagem permite resultados essenciais ao negócio, tais como:

- melhor interpretação do ambiente em condição de turbulência;
- um tempo de antecipação cada vez mais rápido;
- respostas cada vez mais ajustadas.

O levantamento de informações relevantes, necessárias e precisas proporcionará novos conhecimentos, que auxiliarão de uma maneira mais adequada as visões e ações estratégicas, objetivando projeções mais seguras dos cenários e ambientes futuros e assegurando melhor posição no mercado.

3 Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento envolve gerir o conhecimento dos processos de negócio da empresa, buscando promover a melhora constante dos mesmos

através da utilização do seu capital humano e estrutural, aumentando continuamente a competência organizacional.

Segundo Murray (1996), gestão do conhecimento é a estratégia que converte os bens intelectuais das organizações, tanto as informações como o talento dos membros, em maior produtividade, novo valor e aumento da competitividade.

Para Garvin (1993), uma organização baseada no conhecimento é uma organização de aprendizagem que reconhece o conhecimento como recurso estratégico, e cria conhecimento que pode ser processado internamente e utilizado externamente, aproveitando o potencial de seu capital intelectual, em que o trabalhador do conhecimento é o componente crítico.

A empresa moderna que trabalha com a gestão do conhecimento precisa saber o que a empresa sabe, tirando o máximo proveito de seus bens intangíveis, identificando e mapeando seus ativos intelectuais, facilitando o acesso a informações corporativas, compartilhando experiências e tecnologia, investindo em treinamento, incentivando a criatividade e a inovação, e criando, desse modo, novos conhecimentos. Esses bens repousam em diferentes locais, tais como: base de dados, arquivos físicos e, principalmente, na cabeça de seus funcionários.

Para atingirmos a aplicação efetiva da gestão do conhecimento precisamos obter condições organizacionais através de mudanças nos processos que governam a criação, disseminação, armazenamento, atualização e utilização do conhecimento.

A utilização da gestão do conhecimento nas empresas pode desencadear melhores decisões e ações em *marketing*, vendas, produção, logística, recursos humanos, entre outras áreas, que ajudarão a atingir plenamente os objetivos estratégicos da organização, sendo uma área nova na confluência entre tecnologia da informação e administração. Assim, as empresas têm como propulsor para o futuro o seu “capital intelectual”, diferenciando-se, no mercado, pelo que sabem, e tendo o conhecimento como sua maior vantagem competitiva.

4 Soluções para a manutenção do conhecimento

Várias são as soluções para a aplicação de estratégias visando à manutenção do conhecimento organizacional. Ferramentas como reuniões, discussões, conversas informais, editais, mapas do conhecimento, intranet, extranet e bancos de dados são as mais tradicionais. Porém, grande produtividade vem sendo alcançada com a aplicação de soluções e ferramentas de tecnologia da informação como iniciativas de Business Intelligence (BI).

Ferramentas de BI podem ser utilizadas como repositório de informações que dão suporte a ferramentas estratégicas para a tomada de decisão, como Balanced Scorecard (BSC), e ferramentas de relacionamento com o cliente, ou Customer Relationship Management (CRM). Atualmente as corporações utilizam-se de Portais Corporativos que integram diversas ferramentas e facilitam a criação e disseminação do conhecimento organizacional.

5 Posicionamento das organizações

As informações obtidas durante pesquisa com diversas empresas situadas no Paraná foram relevantes para a verificação do posicionamento das organizações frente à gestão do conhecimento. Seja no início do processo ou num estágio de aplicação mais avançado, a diversidade de informações e segmentos pesquisados proporcionou uma visão global de todo o processo de utilização da gestão do conhecimento.

Alguns pontos fundamentais foram observados após a análise dos resultados da pesquisa, destacando-se políticas de gestão de pessoas, tecnologia e estratégia. Esses pontos são elementos essenciais para a gestão do

conhecimento, uma vez que este depende diretamente da intervenção humana e a tecnologia apresenta-se como facilitador na criação e disseminação do conhecimento, ambos contribuindo para o desenvolvimento da estratégia da empresa.

5.1 Política de gestão de pessoas

Verificou-se que o processo de criação do conhecimento envolve cultura organizacional, gestão da inovação, identificação dos trabalhadores-chave, além de uma nova estrutura de remuneração.

A primeira dificuldade que as empresas têm encontrado está na identificação do capital intelectual. Normalmente elas desconhecem o potencial que possuem, não tirando proveito deste e não explorando a colaboração como preceito fundamental da formação do conhecimento organizacional. Dessa forma, a formação dos grupos de trabalho fica prejudicada, por diversas vezes.

O plano de cargos e salários da empresa também pode representar uma ferramenta para a avaliação e valorização do capital humano e intelectual. Contudo, nem todas as empresas têm essa iniciativa.

A política de incentivo à inovação e externalização de idéias ainda é precária. Empresas que tentaram implantar políticas de inovação sem um prévio trabalho em termos de cultura organizacional não obtiveram sucesso em função da falta de comprometimento dos colaboradores. Por outro lado, também houve falhas na criação de um ambiente motivacional para a participação dos funcionários, ambiente este que deveria contar com uma estrutura de apoio e reconhecimento.

5.2 Tecnologia

As ferramentas de gestão do conhecimento mais utilizadas pelas empresas entrevistadas são reuniões,

informativos impressos, editais, correios eletrônicos e intranet, consideradas ferramentas tradicionais.

Algumas empresas entrevistadas possuem algumas práticas relacionadas à satisfação dos clientes, porém tais práticas são pouco desenvolvidas e muitas vezes informais, não havendo uma padronização. Partindo deste ponto, ficou evidente, muitas vezes, a carência de investimentos em infra-estrutura tecnológica e treinamento específico. Da mesma forma, em grande parte das organizações a preocupação quanto ao avanço tecnológico na aplicação de soluções inovadoras em tecnologia da informação revelou-se deficiente.

Percebe-se que em alguns tipos de projetos não há documentação que tenha registrado tais experiências. Não havendo registro, o conhecimento acumulado pode ser definitivamente perdido. A falta de tecnologia adequada e de cultura organizacional para tratar desse assunto são os maiores obstáculos para a resolução dessa falha.

Por outro lado, nas organizações onde algumas ferramentas de tecnologia para a disseminação do conhecimento são utilizadas, estas se apresentam com informações desatualizadas ou divergentes, o que indica a inexistência do tratamento das informações em um repositório único. Esta falta de integração da base de dados dificulta a obtenção de informações que possam tornar-se indicadores preciosos para a tomada de ações estratégicas, além de ser uma barreira para a aquisição de novas ferramentas.

Portanto, as empresas não mensuram a aplicação de ferramentas de gestão do conhecimento devido ao fato de que ferramentas tradicionais não surgiram com este foco. Somado a isto, nem todos os funcionários têm acesso a essas ferramentas.

5.3 Estratégia

As empresas ainda não reconhecem o conhecimento como parte de sua estratégia, não

possuindo indicadores qualificados e adequados visando ações futuras. A rapidez na obtenção desses indicadores, ação pressionada pela concorrência, permitirá maior agilidade e assertividade na tomada de decisão. Dessa forma, o executivo poderá dispor de tempo adicional com atividades de maior valor agregado, que correspondem à aplicação direta do conhecimento no resultado das empresas.

Apesar de terem sido registradas experiências isoladas em processos integrantes da gestão do conhecimento e as ferramentas utilizadas estarem direcionadas à otimização do fluxo de informações, não foi possível identificar, em grande parte das empresas, iniciativas aliadas à estratégia. Com isso, há uma perda de sinergia e desperdício de conhecimento.

A dificuldade no reconhecimento do real valor do capital intelectual e, portanto, do seu conhecimento, traduz-se em grande perda de potencial fundamental à gestão estratégica do conhecimento.

A gestão estratégica do conhecimento é a integração dos processos existentes às ferramentas estratégicas, tendo o negócio da empresa como foco principal. Isto inclui a identificação dos ativos do conhecimento

6 Proposta de meios e ações

A proposta de meios e ações foi desenvolvida de modo a permitir a melhoria das atividades de uma empresa através de uma melhor utilização do recurso “conhecimento” como facilitador da estratégia para aumentar a produtividade e a competitividade.

Os meios e ações aqui propostos têm como premissa o comprometimento da alta gestão com o processo de implantação da gestão estratégica do conhecimento.

A gestão estratégica do conhecimento é a integração dos processos existentes (ferramentas

tradicionais) às ferramentas estratégicas abordadas a seguir, levando em conta a cultura organizacional preparada e favorável ao sucesso do processo, tendo o negócio da empresa como foco principal. Isto inclui a identificação dos ativos do conhecimento.

6.1 Alteração da estrutura organizacional

Verificou-se que as diferentes estruturas organizacionais não se revelam impeditivas à implantação da gestão do conhecimento. É necessário, porém,

estabelecer a liderança do processo para facilitar a execução do mesmo, bem como a formação de uma equipe para regulamentar e acompanhar o processo.

De acordo com o Gartner Group, em 2005, 50% das 2.000 maiores empresas com valor de mercado superior ao patrimônio registrado em sua contabilidade terão um executivo para exercer a função de diretor do conhecimento, capaz de ligar os ativos intelectuais ao valor da empresa

e de usar métodos contábeis capazes de revelar o valor desses ativos intangíveis (LOPES, 2002).

A Promon, empresa paulista que atua em áreas como engenharia civil, telecomunicações e educação a distância, contratou um diretor de conhecimento que promoveu uma inovação na maneira de apresentar números ao mercado. Em vez de apresentar os já tradicionais balanços patrimoniais, utilizou relatórios abordando novas dimensões intangíveis, dentre as quais a marca e a densidade do conhecimento na empresa. A principal preocupação do diretor da Promon é mostrar o valor da empresa ao mercado, o que não poderia ser feito por meio de demonstrações contábeis tradicionais, eficientes para registrar o valor dos ativos

físicos, mas que ignoram completamente os bens intangíveis. Dessa forma, investidores, acionistas e executivos podem tomar decisões mais precisas em função do real conhecimento do valor de suas empresas (LOPES, 2002).

6.2 Gestão de pessoas

Gerir pessoas é o maior desafio da empresa do conhecimento. O impacto das alterações organizacionais necessárias para que a empresa trabalhe com as metodologias propostas pode inviabilizar o processo.

As novas figuras dessa estrutura, diretor e gerente do conhecimento, devem ter o poder de comunicar a nova visão de trabalho. A idéia é que todos os funcionários passem a agir de forma colaborativa em favor do conhecimento.

O trabalho de análise e mudança organizacional deverá identificar os gargalos no processo de mudança para que não sejam barreiras para a implantação da gestão estratégica do conhecimento.

A questão mais importante no processo de mudança para a adequação da organização na nova estrutura de empresa do conhecimento é a incorporação de processos de análise e mudança organizacional.

6.3 Identificação de trabalhadores-chave

Esta proposta visa à identificação dos trabalhadores com conhecimento específico para o desenvolvimento de atividades afins ao trabalho a ser realizado, em que pode ser utilizada a ferramenta de mapeamento de conceitos ou mapas do conhecimento. Esta ferramenta possibilita uma visão das pessoas que detêm determinados tipos de conhecimento na organização, podendo documentar e avaliar o perfil do conhecimento de uma organização.

Atualmente, cada vez mais o sucesso e a sobrevivência de uma empresa dependerão do desempenho dos seus trabalhadores do conhecimento, dos quais a organização deve tirar o máximo proveito, administrando-os de forma a alcançar a máxima produtividade.

Segundo Drucker (2002), na força de trabalho tradicional o trabalhador serve ao sistema; na força de trabalho do conhecimento, o sistema deve servir ao trabalhador.

Na primeira parte do século XX, a GE competia com suas rivais, como Westinghouse e Siemens, usando tecnologia e produtos inovadores. Contudo, no início dos anos 1920, depois que a era da rápida inovação tecnológica em eletromecânica havia chegado ao fim, a GE concentrou-se na produtividade do capital (trabalhadores do conhecimento) para obter uma liderança decisiva, e conseguiu (DRUCKER, 2002).

Da mesma forma, negócios baseados no conhecimento precisam estar concentrados na produtividade do seu capital, ou seja, na produtividade do trabalhador do conhecimento.

6.4 Gestão da inovação

A velocidade de transformação no mercado é cada vez maior. Empresas que não considerarem a inovação como princípio fundamental ao desenvolvimento dos negócios tendem a se extinguir.

Assim, essa proposta surge da necessidade de criação de uma cultura em que todas as idéias mereçam atenção, sobretudo aquelas que possam se transformar em poderosas vantagens competitivas.

O gerente do conhecimento, responsável pela identificação de trabalhadores-chave na organização, tem também a missão de propiciar uma estrutura dentro da empresa que incentive o surgimento de idéias inovadoras e que tenha capacidade de recepcioná-las, avaliá-las e encaminhá-las aos

departamentos responsáveis, além de propiciar um *feedback* ao criador da idéia.

Segundo a pesquisa realizada para a elaboração deste artigo, o Banco Sudameris possui um programa de incentivo visando melhorias, tanto nos produtos e serviços como no atendimento, chamado “Alcançando as Estrelas”. O programa tem como premissa básica a externalização de idéias por parte de todos os funcionários. As idéias são enviadas via intranet, analisadas por uma equipe e separadas em três categorias: as idéias viáveis que podem ser imediatamente implantadas, as idéias viáveis que podem ser utilizadas a longo prazo, e as idéias inviáveis.

Independentemente da categoria, todos os participantes do projeto recebem um *feedback*. As melhores idéias são premiadas e divulgadas em publicação interna.

6.5 Estrutura de remuneração

A proposta de alteração da política de remuneração tem por objetivo a valorização do capital humano em função do trabalho e dos resultados gerados. Porém, dentro do resultado deve-se considerar a colaboração do trabalhador à evolução do conhecimento dentro da organização.

Pode-se integrar projetos de incentivo a idéias inovadoras que tenham trazido benefícios diretos ou indiretos. Atitudes diferenciadas passam a ser valorizadas, e a tradicional cobertura de salário fixo cede lugar a outros benefícios, como remuneração variável, cursos de pós-graduação, bônus e opções de ações.

6.6 Tecnologia

A proposta de utilização da tecnologia em favor da gestão do conhecimento tem por objetivo evidenciar a tecnologia como facilitadora da criação e

disseminação do conhecimento, de maneira a aproveitar o máximo possível dos seus recursos.

Com os avanços da tecnologia, as corporações sofrem com o excesso de informações, sendo imprescindível a gestão eficiente em TI para o sucesso empresarial. As soluções e ferramentas apresentadas a seguir visam colaborar com o alcance desse sucesso, principalmente em decorrência dos ganhos em produtividade e em custos operacionais que elas proporcionam.

6.6.1 Customer Relationship Management (CRM)

Verificou-se que as organizações utilizam meios que buscam qualificar a satisfação dos clientes. Esses meios são geralmente informais e não padronizados. Buscando adquirir maior conhecimento dos clientes, obtendo, assim, um maior relacionamento, sugerimos a utilização adequada da ferramenta CRM.

A fabricante de pneus Michelin desenhou um ambicioso plano de CRM, que incluía múltiplos canais de contato com os revendedores e disponibilização de informações atualizadas para os revendedores. A responsável pelo projeto, Claudia Nassif, comentou:

“Hoje, todas as vendas são automatizadas. O revendedor tem controle de todo o processo e sempre recebe informações atualizadas da Michelin, seja por telefone, seja pela internet. Isso melhora, e muito, a nossa imagem. A tecnologia do CRM na Michelin trouxe também o benefício de os vendedores terem função de consultores, ou seja, em vez de apenas registrarem pedidos, servem de apoio ao distribuidor e têm tempo para entender o que cada cliente espera da empresa”.

A empresa de *software* BMC levou cinco meses para instalar um sistema de CRM, começando com a automatização da função de vendas diretas, seguida pelo gerenciamento de vendas e pelo canal de parcerias. Também equipou seus canais da *web* com a tecnologia do CRM. Após seis meses, 80% dos

funcionários de *marketing* e vendas estavam envolvidos e trabalhando com o sistema, e, no prazo de um ano, esse percentual chegava a 95%. O grande benefício foi que os representantes de vendas podiam acessar dados em menos de dez minutos, operação que antes demandava algumas semanas.

Entre os benefícios adquiridos com o CRM estão: incremento das receitas por vendas, desenvolvimento de novos produtos, uma boa carteira de clientes, maior grau de satisfação dos clientes e diminuição dos custos de gestão e comercialização.

Pelos relatos acima e pelas pesquisas realizadas, constatou-se que existem poucas empresas que aplicam adequadamente o CRM. A implantação do CRM é recomendada desde que sejam previamente efetuadas mudanças organizacionais necessárias e estratégicas que conduzam à maior captura do conhecimento dos clientes, resultando num melhor relacionamento com eles.

6.6.2 Balanced Scorecard (BSC)

A maioria das empresas possui somente alguns macroindicadores e não faz o acompanhamento contínuo dos processos, não reconhecendo o conhecimento como parte de sua estratégia e impossibilitando, assim, a formação de um conjunto coerente de medidas de desempenho que leve a uma visão estratégica de crescimento a longo prazo.

A maior quantidade e qualidade desses indicadores, aliada a uma ferramenta estratégica como o BSC, permite maior agilidade e assertividade na tomada de decisão.

A adoção do BSC permite traduzir claramente a estratégia e as ações a ela vinculadas, de forma que cada profissional envolvido possa compreender e medir seu papel no desenvolvimento do negócio, facilitando a ligação entre as metas corporativas, das unidades de negócio, das equipes e dos indivíduos. Como resultado, a organização torna-se mais ágil e pró-ativa, gerenciando

de modo mais eficaz as transformações ocorridas nos ambientes interno e externo.

A empresa de consultoria BSCOL divulgou que a Companhia Suzano de Papel e Celulose buscou, no mercado, um modelo de gestão que traduzisse sua estratégia em termos operacionais para toda a empresa. Encontrou este modelo na metodologia do BSC, que visa desenvolver um painel de controle com indicadores-chave de desempenho, integrado às estratégias da empresa. A implementação do BSC permitiu os seguintes benefícios: redução de custos, antecipação de problemas provenientes do sistema transacional, redefinição e reclassificação de produtos, avaliação de um melhor *mix* de produtos e redução de prazos para disponibilização de informações.

Além dos benefícios diretos, existem benefícios intangíveis, como a comunicação da visão futura da companhia, alinhamento de toda a empresa em torno da estratégia, homogeneização de conceitos, maior consenso e comprometimento da equipe gerencial, maior agilidade na obtenção de informações estratégicas e melhor alocação dos recursos de acordo com as necessidades mais críticas.

A BSCOL divulgou ainda que a Petrobras, em agosto de 2001, iniciou um importante e desafiante projeto para se transformar em uma organização com foco na estratégia. A ferramenta escolhida para fazer o monitoramento e o efetivo gerenciamento da estratégia foi o BSC, o qual permitiu que a estratégia fosse desdobrada a partir do plano corporativo alcançando todas as unidades, de forma a garantir o direcionamento estratégico representado pelos mapas estratégicos, indicadores, metas e iniciativas. O objetivo da Petrobras, com essa ferramenta, é promover um aprendizado estratégico contínuo, que resulte numa série de ações e resultados, com a motivação de todos os seus colaboradores.

O BSC consegue criar um modelo holístico da estratégia de empresas, tornando-as mais eficazes e pró-ativas no cumprimento de seus objetivos e metas,

contribuindo para o sucesso organizacional e constituindo, atualmente, a principal ferramenta suporte para a gestão estratégica do conhecimento.

6.6.3 Business Intelligence

A informação e o conhecimento são ingredientes indispensáveis para todas as ações competitivas. Organização alguma consegue prosperar a menos que aprenda a aprender e passe a desenvolver suas competências analíticas de forma coletiva.

A aplicação de ferramentas de Business Intelligence pode auxiliar as corporações a utilizar melhor as informações disponíveis nos sistemas estratégicos (CRM e BSC), uma vez que servem de apoio analítico a estas ferramentas.

A boa gestão dos negócios depende da melhor utilização das informações gerenciais dentro de uma empresa, de modo a facilitar o gerenciamento de problemas e a tomada de decisão. O Business Intelligence viabiliza esta gestão.

A Votorantim Metais optou pela implementação de um novo sistema de informações gerenciais. O principal desafio da empresa era centralizar e padronizar as informações de todas as unidades industriais e das oito filiais de vendas.

A companhia optou por desenvolver uma possibilidade de acesso às informações dos sistemas transacionais com modelo único de controle de resultados e obtenção de dados de maneira rápida e fácil.

O usuário pode acessar ou extrair dados livremente sem recorrer à área de TI, influenciando também na gestão empresarial. Com a implantação da nova solução, houve redução de tempo na composição dos relatórios, evitando atrasos na liberação de informações por parte do departamento de tecnologia da companhia, e rapidez na tomada de decisões de forma mais integrada. A operação da aplicação tornou-se mais simples e precisa e a atualização das informações passou a ser diária. A

primeira fase do projeto foi finalizada este ano nas áreas comercial, financeira e de relatórios estáticos. A segunda fase compreende os setores de suprimentos, recursos humanos e produção.

Por meio dos relatórios gerenciais é possível identificar pontos positivos e negativos nos balanços orçamentários, produtivos e comerciais do mês, além de visualizar os resultados de forma mais dinâmica e planejar metas ou desafios, tendo em vista os dados levantados. A nova solução de informações gerenciais também permite acesso ao grande volume de dados estruturados e pode ser usada como fonte de consulta e pesquisas.

6.6.4 Portais corporativos

Diante das exigências de um mercado cada vez mais competitivo, o portal corporativo surge como uma solução, provendo uma nova plataforma de trabalho que permite a união de dados, informações, conhecimentos e pessoas.

O portal corporativo, como proposta, é capaz de fornecer informações específicas do negócio para ajudar colaboradores e parceiros a se destacarem perante a concorrência. Esta solução deve ter condições de suportar o crescimento da necessidade de conhecimento organizacional.

Ao oferecer aos funcionários, clientes e parceiros um único lugar para acessar todas as informações, aplicações e serviços, de fontes internas e externas, o portal possibilita melhora na produtividade e substancial ganho de tempo no trabalho.

Em uma pesquisa realizada pela Agency.com, em conjunto com a Harris Interactive, em 2001, a média de colaboradores que utiliza soluções em Portal Corporativo economiza cerca de 2,84 horas por semana ou 7,1% do seu tempo. À medida que o portal é mais utilizado, essa média tende a subir para 5,22 horas por semana.

Uma vez que a empresa, através do portal, consegue um maior gerenciamento e eficácia na distribuição das informações, ela passa a aproveitar mais seus ativos do conhecimento, o que hoje é considerado vantagem competitiva no mundo dos negócios.

A vantagem competitiva também pode ser obtida mediante o trabalho colaborativo, que proporciona aumento do relacionamento interno, melhor utilização do capital intelectual, geração de novas oportunidades de negócios, pela maior interação com clientes e fornecedores, além de baixos custos operacionais. Da mesma forma, ao permitir e oferecer informações altamente personalizadas e acessíveis aos usuários, melhoram os ciclos completos de decisão dos trabalhadores do conhecimento.

Pela facilidade do portal em agregar funcionalidades da cadeia de suprimentos, poder simplificar processos de compra e venda e auxiliar no gerenciamento de projetos, ele torna-se recurso estratégico em função da redução de custo obtida com a utilização dessa plataforma.

Na empresa de bebidas AmBev, a criação do portal corporativo teve o objetivo de ser um depósito inteligente de todo o conhecimento da empresa. As informações ali apresentadas vêm de diversos computadores, da própria AmBev e de fornecedores externos, todos conectados pela internet. Quando um funcionário preenche uma solicitação de viagem no portal da AmBev, ele está conversando com uma agência de viagens, o que se traduz em benefícios: a comunicação interna e a gestão do conhecimento, através da criação de banco de dados, com experiências e procedimentos que antes do portal se perdiam a cada projeto concluído. O objetivo é disseminar por toda a empresa o acesso a melhores práticas, evitando que etapas comuns de projetos se repitam.

A utilização do portal corporativo é, portanto, um excelente meio para a gestão estratégica do conhecimento, uma vez que torna as empresas mais ágeis, oferecendo subsídios para a tomada de decisão e permitindo um melhor aproveitamento das oportunidades de negócios.

O objetivo é que haja um equilíbrio entre o trabalhador do conhecimento e os recursos tecnológicos aplicados. Esse equilíbrio define a competitividade da empresa no mercado

Considerando as propostas de meios e ações apresentadas, conclui-se que a gestão do conhecimento como estratégia para alcançar produtividade, competitividade e lucratividade nas organizações passa primeiro pelo desejo da empresa em manter o sucesso empresarial.

O sucesso empresarial é consequência da utilização de estratégias internas e externas. A gestão do conhecimento está relacionada com estratégias internas visando alcançar vantagens competitivas, auxiliando as demais estratégias.

Os processos para o desenvolvimento das estratégias internas são processos de mudança organizacional, valorização do capital intelectual e formação do conhecimento organizacional.

A identificação dos pontos críticos para a manutenção do conhecimento organizacional é extremamente importante para a empresa. Porém, somente a identificação desses pontos não é suficiente. É preciso que a empresa tenha capacidade de gestão sobre eles, a fim de que não interfiram no processo de geração do conhecimento organizacional.

A gestão do conhecimento permite que a empresa efetue seu planejamento estratégico com melhor visão do futuro, propiciando melhor tomada de decisão. As empresas capazes de vincular, com maior rapidez, informações com seus respectivos planejamentos estratégicos tornar-se-ão mais pró-ativas e preparadas, atendendo com maior eficiência e qualidade às demandas futuras de seus clientes.

A proposta de meios e ações para a aplicação da gestão do conhecimento como estratégia pode ser visualizada pela figura a seguir.

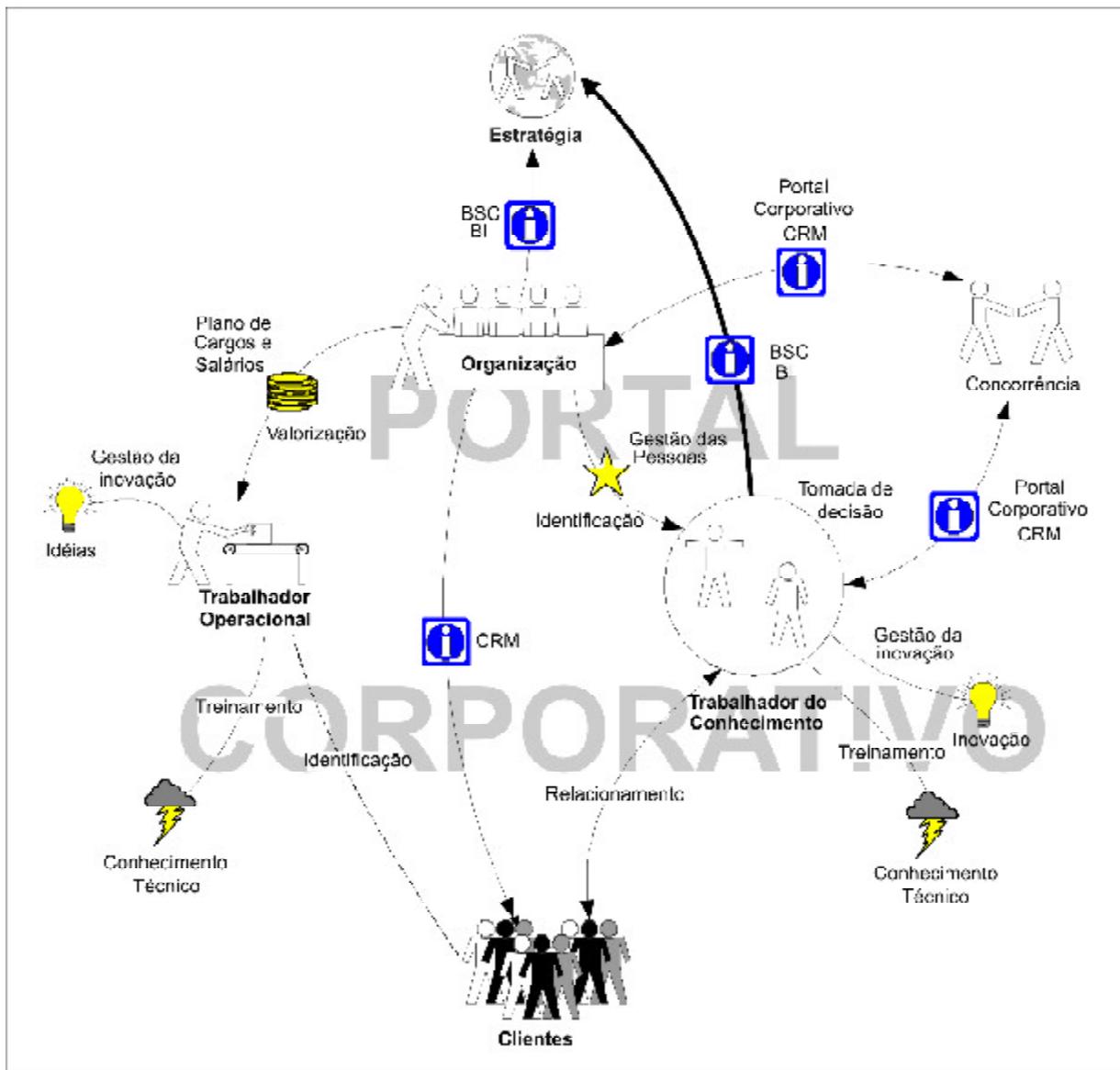


FIGURA 1 - MEIOS E AÇÕES PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO

A idéia é mostrar as relações entre todos os elementos do cenário proposto, referenciando as ferramentas e práticas que devem ser adotadas para que a organização otimize o fluxo de informações de forma a gerar mais conhecimento em favor do seu negócio, da sua estratégia e de seus clientes.

O trabalhador operacional deve ser reconhecido pelo conhecimento técnico que tem; deve ser valorizado, de forma a incentivar a criação de idéias que sejam úteis

à organização; e deve estar identificado com o cliente. É importante, assim, que a empresa ofereça condições para que ele se torne um trabalhador do conhecimento e reconheça a sua importância.

Os trabalhadores do conhecimento são o ativo principal da empresa, pois além de possuírem o conhecimento técnico, têm também capacidade de análise, que permite tomada de decisão, visão global do mercado e relacionamento com os clientes.

A identificação desses trabalhadores é fundamental para que a empresa os aproveite na tomada de decisões estratégicas, o que ainda não é prática comum. A correta identificação dos trabalhadores operacionais para que estes se tornem trabalhadores do conhecimento permite um aproveitamento ainda maior de sua capacidade de inovação e conhecimentos tácitos, mediante o trabalho colaborativo.

A empresa deve ter foco principal no seu negócio, estabelecendo uma estratégia empresarial compatível para que o cliente possa ser bem atendido.

A tecnologia deve ser utilizada de maneira criativa para facilitar o desenvolvimento desses processos como um todo, estabelecendo critérios compatíveis à estrutura e negócio das empresas.

Através da pesquisa realizada foi possível a obtenção de informações que, somadas ao embasamento teórico, deram sustentação à elaboração de análises e conclusões sobre iniciativas de gestão do conhecimento nas organizações. Estas viabilizaram as propostas de meios e ações indicadas, permitindo que as organizações possam identificar e utilizar os recursos que geram conhecimento estratégico dentro da empresa.

Considerações finais

A figura 2 representa o modo como as empresas devem considerar a gestão estratégica do conhecimento.

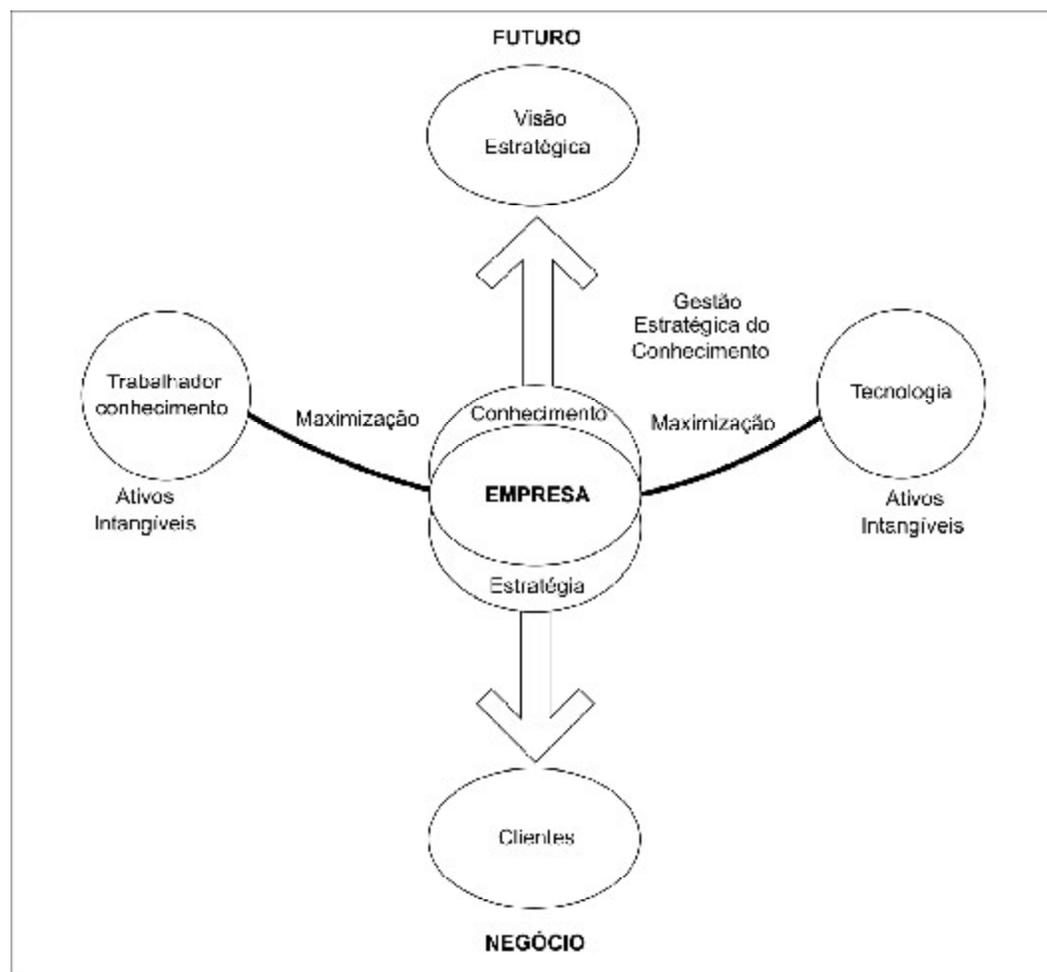


FIGURA 2 - ELEMENTOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO

O objetivo é que haja um equilíbrio entre o trabalhador do conhecimento e os recursos tecnológicos aplicados, equilíbrio este que define a competitividade da empresa no mercado. O excesso de um ou de outro ativo pode gerar um custo desnecessário ou uma subutilização do recurso disponível.

A estratégia é a utilização adequada das propostas de meios e ações. A reestruturação organizacional, a eficaz gestão de pessoas e a tecnologia, aliadas a uma mudança organizacional em favor de uma nova cultura, transformam a empresa em uma empresa do conhecimento.

A produtividade por funcionário é diretamente proporcional à utilização da tecnologia, quando esta gera

rapidez e agilidade na busca por informações necessárias à tomada de decisão e à obtenção de visão estratégica.

Além da produtividade, a redução de custos em atividades rotineiras e processos manuais influencia diretamente o resultado financeiro das organizações e, conseqüentemente, sua lucratividade.

Muitas empresas perderam o foco estratégico e automatizaram processos desnecessários para competir no mercado. A presente proposta sugere uma nova visão de administração através da gestão estratégica do conhecimento.

Referências

BALANCED Scorecard Collaborative. Disponível em: <www.bscol.com.br>. Acesso em: 27 fev. 2003.

BUSINESS INTELLIGENCE. Disponível em: <<http://www.microsoft.com/brasil/bi>>. Acesso em: 11 mar. 2003.

CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

DATAWAREHOUSE 2002. Disponível em: <<http://www.ideti.com.br/datawarehouse/conceitos.htm>> Acesso em: 11 mar. 2003.

DAVENPORT, Thomas. H.; PRUSAK, Laurance. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, Peter. Eles não são empregados, são pessoas. **Edição Especial Revista Exame**, ed. 764, abr. 2002.

FIALHO, Francisco Antônio P. **Gestão estratégica do conhecimento**. Florianópolis, 2001. Apostila (Disciplina de Gestão do Conhecimento) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

GARVIN, David A. Building a Learning Organization. **Harvard Business Review**, Boston, July/August 1993.

KOTTER, John P.; HESKETT, James L. **Cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LOPES, Mikhail. Balanço de Idéias. **Edição Especial da Revista Exame**, ed. 766, maio 2002.

MURRAY, Bruce A. **Revolução total dos processos**: estratégias para maximizar o valor do cliente. São Paulo: Nobel, 1996.

RIGBY, Darrel; REICHHELD, Frederick; SCHEIFTER, Phill. Fuja dos quatro riscos do CRM. **Edição Especial Revista Exame**, ed. 764, p.100, abr. 2002.

TEIXEIRA JR., Sergio. Diga-me com quem andas. **Edição Especial da Revista Exame**, ed. 766, maio 2002.

TEIXEIRA JR., Sergio. Intranet turbinada. **Revista Exame**, ed. 762, p.101, mar. 2002.