



PUC
CAMPINAS
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA

2ª MOSTRA DE TALENTOS DA GRADUAÇÃO

Centro de Economia e Administração (CEA)



UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Thays de Souza Oliveira

Orientador: Prof. Dr. Carlos Augusto Moreira

Faculdade de Administração

Problema de Pesquisa:

Qual a importância da gestão do conhecimento como vantagem competitiva para as organizações no cenário atual?

Objetivo principal do estudo:

Compreender os impactos da gestão do conhecimento em uma organização, sobretudo, no que diz respeito ao uso desta para obtenção de vantagem competitiva.

Metodologia:

Inicialmente foi feita uma revisão bibliográfica expondo conceitos relacionados à gestão do conhecimento, estratégia competitiva e vantagem competitiva nas organizações. Após isso foi realizada uma pesquisa exploratória e o método utilizado foi o estudo de caso, realizado em uma empresa de grande porte localizada no interior do Estado de São Paulo, para desenvolver maior aprofundamento do estudo. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas para coleta de dados.

Discussão e Análise dos Resultados:

Foi verificado que existe um processo de gestão do conhecimento dentro da organização estudada. Por se tratar de uma empresa com cadeias globais, a troca de conhecimento entre as organizações é crucial para alavancar os negócios e deixá-los em patamares semelhantes em questão de desenvolvimento, o que se torna possível através do conhecimento. A ferramenta Maturity Model, criada pela empresa, possibilitou isso às engenharias que até então não se conheciam e devido a isso não sabiam os potenciais conhecimentos de cada time. Hoje têm-se um time global integrado que troca conhecimentos constantemente, sobretudo durante a fase de desenvolvimento dos produtos.

A partir da ferramenta Maturity Model a empresa gerou mecanismos de troca para o desenvolvimento e testes dos produtos e foram relatados casos em que partes do produto foram desenvolvidas em países diferentes, trabalhando conjuntamente para melhor aproveitamento dos conhecimentos das engenharias e otimização do processo. A gestão do conhecimento também possibilitou ganho de tempo e recursos além de maior produtividade e competitividade a empresa.

Observou-se que o departamento de engenharia tem uma ampla estrutura de recursos voltados para criação e difusão de conhecimento que torna o ambiente mais propício a inovação. Há um alto investimento em capital humano altamente especializado para o contínuo aprimoramento das tecnologias presentes nos produtos já existentes e no desenvolvimento de novas formas de utilizar o conhecimento sobre o mercado e os produtos para atingir de novos mercados e agregar maior valor ao produto. A tecnologia da informação e comunicação constantemente presente na atualidade facilita sobremaneira o processo de criação e troca de conhecimento dentro da organização.

A partir do estudo de caso também foi visto que através da gestão do conhecimento a empresa tomou consciência da existência de conhecimentos que são fortemente relevantes e ou representam diferenciais competitivos que impactam sobremaneira se forem perdidos de alguma forma. E ao identificar essa necessidade a organização passou a desenvolver estratégias para retê-lo. Com a ferramenta, a empresa passou a gerenciar o conhecimento existente e conseguiu equilibrá-lo de acordo com níveis estabelecidos, gerando um ciclo contínuo de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento. Dessa forma tem-se um ambiente dinâmico em que a troca de conhecimentos acontece entre os grupos, mas também entre o funcionário e a empresa e ambos ganham. Observou-se que o método utilizado pelas engenharias da organização apoiados por planilhas que indicam o nível de conhecimento e planos para aumentá-lo e difundi-lo é eficaz em sua função é extremamente capaz.

Outros aspectos da gestão do conhecimento puderam ser verificados. Pôde-se observar a partir dos dados obtidos com as entrevistas, que a organização possui uma estratégia orientada para o compartilhamento de conhecimento com planos de carreira e avaliação de desempenho, voltados para o desenvolvimento do profissional, valorizando a disseminação do conhecimento e a autonomia no gerenciamento dos processos. Também notou-se que ao longo dos anos desenvolveu-se uma cultura em que o conhecimento é ampliado, ou seja, é maior que o conhecimento do indivíduo, e circulante onde tem-se uma estrutura dinâmica e aberta a troca de conhecimentos. A importância da liderança no desenvolvimento de práticas de gestão do conhecimento pôde ser evidenciada. Foi citado o Leadership Model uma ferramenta voltada para o aprimoramento dos líderes no engajamento e motivação de suas equipes, sendo crucial para o desenvolvimento de uma cultura de passagem de conhecimento.

Outras ferramentas como o JOE e o SharePoint, funcionam com uma espécie de banco de informações que podem ser acessadas por funcionários de diferentes localidades que desejam compartilhar conhecimento.

As entrevistas revelaram que a empresa obteve vantagem competitiva com a gestão do conhecimento ao reduzir o tempo de desenvolvimento de seus produtos e aumentar sua participação de mercado. O ambiente atual é propício a cópia desta vantagem pelos concorrentes, porém o diferencial está em produzir novos conhecimentos à medida que o mercado vai tornando comum o que era um diferencial.

Diante do contexto mencionado acima certificou-se que é possível obter vantagem competitiva através da gestão do conhecimento, ainda que, voltada para propósitos específicos. Constatou-se que a gestão do conhecimento é uma ferramenta crucial, não só para identificar conhecimentos que são estrategicamente relevantes para a organização e geri-los, mas, para criar na organização um ambiente propício a inovação, que favoreça o aprendizado constante e as trocas de saber entre os indivíduos, de forma que, a organização se torne tão dinâmica quanto o mercado e seja flexível para se adaptar as mudanças constantes criando assim vantagem competitiva.

Conclusão:

Ao longo do estudo, foram analisadas as ferramentas e processos utilizados pela empresa para identificar conhecimentos considerados estrategicamente relevantes e geri-los de forma que possa lhe conferir vantagem competitiva. Por fim, constatou-se que a gestão do conhecimento é uma ferramenta recente voltada para o desenvolvimento de ativos intangíveis, utilizada pela organização, de maneira estratégica, para gerir e difundir do conhecimento organizacional de forma que aumente seu potencial de inovação e lhe confira vantagem competitiva no mercado em que atua, ainda que aplicada a apenas em uma área da empresa.