

## **Gestão do Conhecimento – A Necessidade de Um Framework**

### **RESUMO**

*Empresas de grande porte, notadamente as que atuam em mercados globalizados, têm dificuldades em identificar, desenvolver e gerenciar conhecimento organizacional entendido como recurso de alto valor, na perspectiva da economia orientada por conhecimento. Este artigo tem o objetivo de contribuir com a solução dessa problemática organizacional, ao fomentar reflexões sobre o tema e ao enfatizar a necessidade de se construir um Framework, baseado em processos de negócio, para sustentar, implantar e manter uma proposta de Gestão do Conhecimento de alto valor. Para tanto, as idéias defendidas neste texto são fundamentadas em um breve referencial teórico e reforçadas por uma pesquisa quantitativa pautada no método Survey. A pesquisa foi aplicada a uma representativa população de uma empresa, por meio de um questionário estruturado. Os resultados demonstraram que a orientação por processos de negócio, a gestão de pessoas e a gestão de mudanças na cultura organizacional podem representar um sólido conjunto de direcionares para a Gestão do Conhecimento.*

Palavras-chaves: Conhecimento. Valor. Processos de Negócio.

## 1. INTRODUÇÃO

Empresas de grande porte, com destaque para as que operam em mercados globais, têm dificuldades em identificar, criar, desenvolver e gerenciar conhecimento organizacional entendido como recurso de alto valor, na perspectiva da economia pós-industrial. Essa é uma questão de mais alta relevância porque a competitividade, nessa perspectiva, tem sido progressivamente qualificada por esse conhecimento que é capaz de gerar riquezas para as organizações e de criar valor para o mercado.

Uma parte dessas dificuldades advém da abrangência dos negócios de empresas dessa natureza e da diversidade dos seus clientes. Vale dizer que essas organizações têm que lidar com clientes que apresentam requisitos diferenciados, culturas heterogêneas e realidades econômicas diversas. Isso faz com que as organizações globalizadas tenham que gerenciar um volume virtualmente infinito de conhecimentos que influenciam os seus negócios.

Adicionalmente, o tamanho, a cultura organizacional e a própria maneira tradicional de gerir empresas, são fatores que também dificultam a concepção de estratégias, a construção de modelos e a identificação de práticas de Gestão do Conhecimento que correspondam às necessidades e realidades dessas organizações como um todo.

As empresas, de uma maneira geral, sempre reconheceram o valor estratégico do conhecimento organizacional, mas, ao mesmo tempo, grande parte delas ainda não tem estratégias nem idéias efetivas para lidar com esse conhecimento. As empresas que não conseguem entender e identificar o que é conhecimento organizacional de alto valor, também, enfrentam dificuldades em mapear e estabelecer as suas competências essenciais e em elaborar programas para mantê-las e desenvolvê-las.

Essa é uma realidade que precisa ser mudada porque relega as empresas a uma situação extremamente crítica, uma vez que pode comprometer a continuidade dos seus negócios, a construção de competitividades duradouras, a sua evolução e, conseqüentemente, a sua própria sobrevivência, principalmente para as empresas de economias emergentes que precisam conquistar mercados em cenários de negócios internacionalizados, progressivamente regulado por conhecimento.

Todo esse contexto precedente representa o problema-chave a ser discutido neste artigo: como conceber, construir e implantar uma proposta de gestão que facilite a identificação, a criação e o desenvolvimento do conhecimento organizacional de alto valor?

## 2. PROPOSIÇÃO

Acredita-se que para os processos de negócio converge todo o conhecimento de alto valor de uma organização. Por isso, eles podem ser vistos como as fontes primárias desse conhecimento porque representam todo o conjunto de competências que uma empresa precisa para alcançar os seus objetivos empresariais.

A partir dessa perspectiva, o presente trabalho pretende fomentar reflexões acerca da necessidade de se conceber um *Framework* – orientado por processos de negócio – para facilitar a concepção, a construção, a implantação e o desenvolvimento da GC, em organizações de grande porte e que atuam em mercados globalizados. Para isso, procurou-se:

- Identificar relações entre GC, Processos de Negócio, Competências e competitividade sustentável.
- Sintetizar e apresentar os resultados de uma pesquisa sobre o tema GC.

## 3. A IMPORTÂNCIA DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Há vários fatores que justificam a necessidade de se buscar um *Framework* – fundamentado em processos de negócio – para direcionar a GC em organizações como as aqui tipificadas. Entre eles pode-se destacar:

- A orientação por processos é uma tendência e a base de *frameworks* de sucesso em áreas como a Governança de TI e a Gestão de Projetos.
- Os processos de negócio podem representar as competências essenciais de uma organização. Por isso, facilitam a identificação e o estabelecimento das competências que as empresas precisam para gerar as suas riquezas e a proposição de valor para os seus clientes.
- O ciclo de conversão de conhecimentos – tácito e explícito – pode se tornar uma atividade mais natural entre as pessoas.
- Os processos de negócio podem contribuir para a construção de ambientes que promovam a necessária interação entre as pessoas dos níveis estratégico, gerencial e operacional, para a conversão de conhecimentos individuais em organizacionais de alto valor.
- A orientação por processos de negócio pode simplificar a identificação e a construção do ambiente de Tecnologia da Informação para sustentar a GC.
- Gerenciar o conhecimento organizacional que sustenta os processos de negócio faz sentido para os executivos de empresas. Essa estratégia pode garantir o apoio político da alta direção e, por consequência, o comprometimento dos funcionários. Isso aumenta, exponencialmente, as chances de sucesso de um modelo de GC.
- A orientação por processos de negócio pode facilitar a definição e a construção de indicadores para demonstrar a evolução e o sucesso dos negócios e, por consequência, da própria proposta de GC.
- Pode facilitar a identificação dos processos críticos que sustentam os processos de negócio, o que leva a empresa à excelência estratégica, gerencial e operacional.

#### 4. REFERENCIAL TEÓRICO

##### 4.1 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL DE ALTO VALOR E SUA GESTÃO

O que é conhecimento constitui-se uma indagação que sempre acompanhou o homem, desde os primórdios da sua existência Wiig (2000) e Kakabadse *et al* (2003). Definir conhecimento, com o objetivo de estabelecer um senso comum, não é uma tarefa trivial, porque depende de um conjunto de complexas variáveis como contexto, experiências, crenças, valores, ação, entre outras, conforme descrito em Davenport e Prusak (2003). Segundo estes autores:

O conhecimento não é puro nem simples: é uma mistura de vários elementos; é fluido como também formalmente estruturado; é intuitivo e, portanto, difícil de colocar em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos. O conhecimento existe dentro das pessoas, faz parte da complexidade e imprevisibilidade humanas.

Chegar a uma definição autocontida de conhecimento não faz parte do escopo deste trabalho. Isso é tarefa de Epistemólogos, que passam a vida tentando entender o que significa conhecer, como destacado em Davenport e Prusak (2003).

Para os propósitos deste estudo, o que interessa é o conhecimento organizacional, ainda que se reconheça a necessidade de avançar em relação à clareza do que vem a ser conhecimento. Para tanto, é necessário abordar o conhecimento à luz das suas raízes filosóficas, como em Nonaka e Takeuchi (1997). Isso, sem dúvida é de extrema importância,

até para reduzir, também, a degradação do termo e dos seus correlatos – como GC – conforme relatado em Wenger (2004).

Kaplan e Norton (2004), ressaltam que os ativos intangíveis, entre eles o Capital Humano, Capital da Informação e Capital Organizacional, têm respondido, em média, por 75% (setenta e cinco por cento) do valor das empresas. Contudo, muitas organizações não conseguem mapear e contabilizar tais ativos. O que mais chama a atenção, nesse caso, é que mesmo as empresas de alta tecnologia, algumas delas responsáveis pela revolução da informação, declararam, em pesquisas realizadas por Davenport e Prusak (2003), não ter idéia real de como gerenciar informações e conhecimento de valor agregado.

As empresas, de fato, precisam evoluir quanto à percepção e à identificação do conhecimento organizacional entendido como recurso produção de alto valor na perspectiva da economia baseada em conhecimento, à qual se encontra caracterizada em Nonaka e Takeuchi (1997) e Grant (2000).

Num sentido mais pragmático, o que é relevante, então, para as empresas é entender o que é conhecimento organizacional, qual o valor desse conhecimento, como ele deve ser gerenciado (Sharif 2005), onde estão as suas fontes e como criar e desenvolver esse ativo que mais gera valor para os clientes e riquezas para as empresas Edvinsson (1996).

Esses pontos de questionamentos deixam claro que a GC transformou-se em uma competência organizacional. E, só a partir do estabelecimento dessa competência, as empresas estariam em condições de conceber modelos efetivos de gestão, para esse tipo de conhecimento que tem qualificado e regulado a competitividade em cenários de negócios globais.

#### 4.2 GESTÃO POR PROCESSOS E GC

Se o conhecimento organizacional passou a ser um ativo capaz de gerar riquezas para uma empresa e determinar o seu grau de competitividade, ele não pode mais ser tratado de forma casual. Mas como identificar esse conhecimento, articulá-lo, desenvolvê-lo e, principalmente, gerenciá-lo?

Empresas podem ser entendidas – mais facilmente – e gerenciadas – mais eficazmente – por meio dos processos que elas têm que executar para alcançar os seus objetivos estratégicos. Independente do setor de negócios em que opera, uma empresa gera produtos e/ou serviços, de modo que ela tem que dedicar atenção especial à gestão dos seus processos.

Para Slack (2006), “a perspectiva de processos proporciona entender os negócios em termos dos seus processos individuais. É uma maneira útil de modelar organizações”. Para esse autor, “processo é um arranjo de recursos que transforma entradas em saídas que satisfazem as necessidades de clientes (internos e externos)”. Destacam-se, aqui, os processos de negócio que estão ligados à essência das empresas Gonçalves (2000) e que, por isso, determinam as suas competências essenciais Prahalad (1997).

Para De Sordi (2005), “os processos de negócio são fluxos de atividades de diferentes áreas funcionais e até mesmo de diferentes empresas, que geram algo de valor para seus clientes”. Advoga-se, que para os processos de negócio deve convergir todo o conhecimento organizacional de alto valor que as empresas precisam, para criar bens e oferecer serviços que correspondam aos requisitos de negócio dos seus clientes e de todos aqueles que têm interesse nelas.

Entende-se, dessa forma, que os processos de negócio representam as fontes naturais e legítimas desse tipo de conhecimento e das competências essenciais de uma empresa

(Gonçalves 2000b), uma vez que eles atravessam toda a cadeia de valor de uma organização até chegar aos seus clientes. A orientação por processos de negócio permite que uma empresa seja vista de forma sistêmica e por uma lente cujo foco só ilumina aquilo que, realmente, uma empresa precisa enxergar e fazer para oferecer o que os seus clientes esperam dela.

Conceber as empresas como grandes coleções de processos de negócio, Belmiro (2004), é uma alternativa que pode sustentar um modelo de GC, baseando-se nas seguintes considerações:

- Processos de negócio são realizados por pessoas, que são as fontes primárias de conhecimento organizacional. Logo, eles podem proporcionar o necessário ambiente de interação para promover a identificação, criação, conversão e desenvolvimento do conhecimento organizacional de alto valor.
- Podem facilitar a identificação e estabelecimento das competências essenciais que as organizações precisam para criar a proposição de valor percebida pelo cliente e para construir as suas riquezas.
- Podem promover a aprendizagem, nos níveis individual e organizacional, necessária ao desenvolvimento das competências essenciais.

Nesse ponto, vale destacar a adaptação do modelo SECI de Nonaka – feita por Despres e Chauvel (2000) e ilustrado na figura 1 – que enfatiza a necessidade de se criar e disponibilizar ambientes de trabalho que favoreçam a interação humana. Isso reforça, mais uma vez, a aplicabilidade de uma proposta de GC orientada por processos de negócio.

No significativo estudo realizado por Perez (2002), que apresenta o estado da arte em modelos de GC, também se percebe a preocupação de vários estudiosos com relação à construção desses ambientes.

Na realidade, defende-se que o desenvolvimento de um *Framework* – com orientação por processos de negócio – se bem estruturado, reveste-se de uma alternativa consistente que muito pode contribuir para a solução da problemática relativa à GC em grandes organizações.

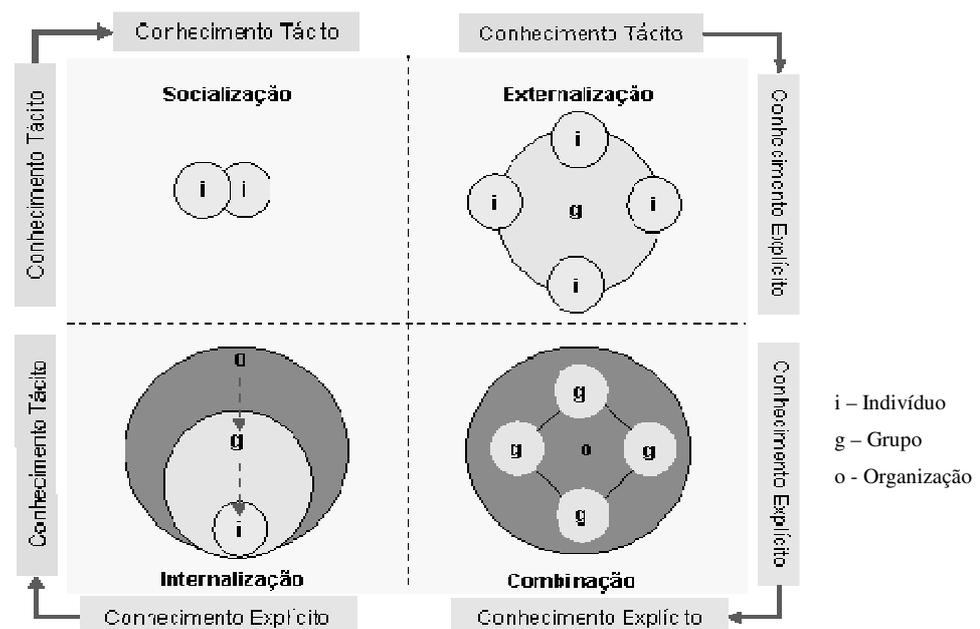


Figura 1 – Adaptação do Modelo SECI de Nonaka. Fonte: Despres e Chauvel (2000).

Nessa perspectiva, a orientação por processos de negócio representaria o Mapa Estratégico de Kaplan e Norton (2004) que guiaria o ciclo completo de desenvolvimento de um modelo de GC. Isso envolve: i) a sua concepção, ii) a construção de uma estrutura fundamentada em processos organizacionais e iii) o estabelecimento de estratégias de manutenção e gestão. Como fazer isso é objeto de estudo do próximo artigo sobre o tema.

## 5. A PESQUISA

### 5.1 O INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS

Foi elaborado um questionário estruturado que seguiu as orientações gerais de Bukowitz (2002 p. 31-48) e específicas de Botelho (2006 p. 90-108). Este autor considera o questionário um dos mais importantes instrumentos de coleta de dados em pesquisas quantitativas, na área das ciências sociais.

Para Botelho (2006 p. 90), o objetivo maior de um questionário é responder o problema da pesquisa e precisa, portanto, ser bem elaborado, pois proporciona padronização e uniformização no processo de coleta de dados, facilitando posteriormente a análise por métodos, também, científicos.

Ainda segundo esse autor, um questionário – para atingir os seus objetivos – tem que ser contextualizado para se adequar ao perfil da sua população-alvo. Para isso, o entrevistador deve ficar atento a aspectos como: linguagem, objeto da pesquisa, nível intelectual, local de aplicação e número de questões. Buscando ser fiel a esses preceitos, o questionário desse estudo está assim caracterizado:

- Quanto ao formato das questões, é estruturado pois possui apenas perguntas fechadas.
- Quanto ao tipo das questões, é escalonado pelo fato de apresentar perguntas de múltipla escolha, que têm a intenção de captar a intensidade das respostas dos entrevistados.
- Quanto às técnicas de escalonamento, segue a escala de graduação do tipo *Likert* Botelho (2006 p. 93), apresentando aos entrevistados quatro alternativas para as suas respostas: i) **Forte** – para as afirmações que descrevem fortemente o pensamento do entrevistado, ii) **Moderado** – para as afirmações que descrevem moderadamente o pensamento do entrevistado, iii) **Fraco** – para as afirmações que descrevem fracamente o pensamento do entrevistado e iv) **Não sei** – quando o entrevistado não tiver opinião formada sobre o assunto.
- Finalmente, quanto ao método de entrevista, optou-se pelo levantamento (*survey*), dado que o questionário será auto-administrado pelo respondente.

Antes de enviar o questionário via correio eletrônico para os entrevistados, ele passou por uma etapa de pré-teste – contando com a participação de cinco pessoas – como recomenda as técnicas de elaboração desse instrumento de pesquisa, tão utilizado em estudo na área da Administração.

### 5.2 ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa foi aplicada a uma amostra bastante representativa de uma empresa pública de grande porte e que possui negócios de abrangência global. Tal população apresenta a seguinte composição: 16,67% são empregados do nível operacional, 61,67% são do nível gerencial e 21,67% do nível estratégico. Para esse último nível, vale a pena destacar que houve a participação de um ex-presidente da empresa, um atual diretor regional e um ex-diretor regional, que ficou dez anos respondendo por uma mesma diretoria.

O questionário possui oito seções e que cada uma delas corresponde a um conjunto de afirmações. Cinco desses conjuntos foram selecionados para compor esse trabalho. Os

Quadros 1, 2, 3, 4 e 5, que correspondem à referida seleção, ilustram os resultados obtidos na pesquisa e que passarão a ser comentados, a seguir.

Inicialmente, a pesquisa procurou delimitar qual o entendimento que a empresa tem sobre a GC. Para esse propósito, os entrevistados foram solicitados a responder as questões listadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Resultados sobre o Entendimento a Respeito da GC.

Para você GC é:	Total de Entrevistados (%)			
	Forte	Moderado	Fraco	Não Sei
Uma solução tecnológica para gerenciar os dados e as informações de uma empresa. Isso inclui: banco de dados, sistemas de informação, aplicações e redes de computadores.	31,67	36,67	31,67	0,00
O compartilhamento de diretórios (pastas) e arquivos em um computador de rede.	18,33	23,33	58,33	0,00
O compartilhamento de boas práticas e registro de lições aprendidas em comunidades de conhecimento.	56,67	31,67	11,67	0,00
O compartilhamento de arquivos, boas práticas e lições aprendidas por meio do correio eletrônico (e-mail) corporativo.	23,33	40,00	36,67	0,00
Uma política corporativa de conhecimento, sustentada por um <i>framework</i> que envolva: mapeamento e modelagem dos processos de negócio, gestão dos processos de apoio e gerenciais, gestão de competências e um ambiente tecnológico correspondente.	91,67	6,67	1,67	0,00

A observação direta da última linha desse quadro revela o significativo resultado obtido pela opção que entende a GC como uma política corporativa, pautada pelos processos de negócio. Dado ao progressivo impacto da GC nos negócios e na competitividade das empresas, na dinâmica da economia orientada por conhecimento, ela precisa e deve ser parte integrante do conjunto de estratégias empresariais. Tal resultado reforça e estende a idéia, aqui, defendida quanto à necessidade da GC ter um direcionador estratégico. E neste caso, os processos de negócios que sustentam uma empresa compõem uma alternativa pragmática, exequível e realista.

Em seguida, os respondentes foram solicitados a ponderar sobre quais os fatores que mais dificultam a implantação de uma proposta de GC. Neste caso, destacam-se dois resultados. O primeiro deles apresenta um fator dificultador da implantação e manutenção da GC que é senso-comum para a maior parte das empresas: a cultura organizacional, como destacado no Quadro 2. Na realidade, essa informação é singularmente valiosa porque demonstra que a GC possui uma dependência crítica de pessoas. Esse fator, que aqui será rotulado de pessoalidade, é um dos mais complexos desafios que a GC tem que superar. Ou seja, a GC precisa desenvolver soluções que reduzam o impacto desse fator nos processos de criação, desenvolvimento, conversão e GC organizacional.

O segundo resultado, que também está em destaque no Quadro 2, revela a necessidade de um *Framework* para sustentar e direcionar a concepção, a construção e a implantação de uma proposta de GC. A opção por um *Framework*, pautado em processos de negócio, possui duas vantagens superiores: i) a primeira delas é que eles reduzem o fator pessoalidade,

propiciando uma direção para a GC. As pessoas melhoram a sinergia entre elas e a conseqüente troca (conversão) de conhecimentos, por meio da gestão dos processos de negócio e ii) os processos de negócio permitem que as pessoas pratiquem GC de uma maneira mais natural, porque faz sentido, para todos na empresa, gerenciar o conhecimento organizacional que sustenta os negócios.

Quadro 2 – Fatores que mais Dificultam a Implantação da GC.

	Total de Entrevistados (%)			
	Forte	Moderado	Fraco	Não Sei
<b>De uma maneira geral, empresas de grande porte encontram dificuldades em implantar a GC. Você acredita que isso é decorrente:</b>				
Da dificuldade que elas têm em identificar os conhecimentos de alto valor para os seus negócios. Ou seja, identificar aquele conhecimento que é capaz de produzir riquezas para a organização e gerar valor para os seus clientes.	56,67	18,33	10,00	15,00
Da sua cultura organizacional.	83,33	16,67	0,00	0,00
Do seu grande número de empregados.	21,67	53,33	25,00	0,00
Da abrangência dos seus negócios.	23,33	46,67	30,00	0,00
Da diversidade da sua carteira de negócios.	28,33	40,00	30,00	1,67
Do fato de ter muitos níveis hierárquicos.	46,67	36,67	16,67	0,00
Do seu modelo de gestão administrativo hierarquizado.	65,00	23,33	11,67	
Da ausência de um <i>framework</i> , orientado por processos organizacionais, que direcione a concepção, construção e implantação de uma proposta de GC.	70,00	23,33	1,67	5,00

O terceiro bloco de afirmações apresentado aos entrevistados relaciona-se ao papel que os processos organizacionais exercem na GC. Os resultados encontram-se ilustrados no Quadro 3. Do total de entrevistado, 66,67% pensam que mapear e modelar processos organizacionais são maneiras eficazes de converter conhecimento implícito em explícito. Com a mesma percentagem, os processos organizacionais foram apontados como aglutinadores de todos os recursos que uma empresa precisa dispor para alcançar os seus objetivos de negócio. Mas, no resultado de maior expressão, 68,33% acreditam que a gestão de processos organizacionais – com ênfase para os processos de negócio, pode sustentar uma proposta de GC.

Quadro 3 – O Papel dos Processos na GC.

	Total de Entrevistados (%)			
	Forte	Moderado	Fraco	Não Sei
<b>O Papel dos Processos Organizacionais – POs na GC</b>				
Mapear e modelar os POs parece ser uma maneira eficaz de converter conhecimento implícito em explícito	66,67	30,00	3,33	0,00
Os POs reúnem as atividades, os recursos e as competências que as empresas precisam para alcançar, com excelência, os seus objetivos de negócio.	66,67	33,33	0,00	0,00
A gestão de POs pode sustentar uma proposta de GC, levando a empresa à excelência operacional, gerencial e estratégica.	68,33	20,00	5,00	6,67

	Total de Entrevistados (%)			
	Forte	Moderado	Fraco	Não Sei
<b>O Papel dos Processos Organizacionais – POs na GC</b>				
POs podem ser vistos como o grande integrador dos diversos componentes do negócio. Entre eles: mercado, pessoas, estratégias, Tecnologia da Informação. Por isso, a gestão de POs pode sustentar uma proposta de GC.	68,33	23,33	3,33	5,00
Mapear e modelar POs facilita a transferência de conhecimento corporativo entre as pessoas e promove a sua absorção.	66,67	33,33	0,00	0,00
Os POs podem ser indicados para transformar conhecimentos individuais em organizacionais.	60,00	35,00	5,00	0,00
O mapeamento e modelagem dos POs podem facilitar a aprendizagem tanto no nível individual quanto no organizacional.	76,67	21,67	1,67	0,00

O próximo conjunto de afirmações refere-se ao papel das pessoas na GC. Pode-se constatar que elas se constituem em recursos essenciais para a GC sob a análise de quaisquer parâmetros. Entre eles, pode-se destacar: i) um modelo de GC necessita das pessoas para ser praticado e, para 88,33% dos respondentes, é pela colaboração e interação entre elas que surgem as boas práticas numa organização e ii) as pessoas são consideradas as fontes primárias do conhecimento organizacional, para 78,3 % dos entrevistados, conforme indicado, respectivamente, no Quadro 4. Na realidade, e como já explicitado, a GC apresenta uma dependência crítica em relação às pessoas e essa condição precisa ser modificada. Isso deixa claro que qualquer iniciativa nessa área passa por uma reflexão acerca da gestão de recursos humanos nas empresas.

Quadro 4 – O Papel das pessoas na GC

	Total de Entrevistados (%)			
	Forte	Moderado	Fraco	Não Sei
<b>O Papel das Pessoas na GC</b>				
Você participaria, voluntariamente, de iniciativas que objetivam a construção coletiva do conhecimento organizacional.	71,67	25,00	0,00	3,33
Você participaria, voluntariamente, de iniciativas que visam à transformação de conhecimento individual em organizacional.	76,67	15,00	3,33	5,00
Você procura identificar boas práticas na solução de problemas corporativos e, ao encontrá-las, as compartilha com a organização.	76,67	20,00	3,33	0,00
Você acredita que as boas práticas numa organização surgem da colaboração e interação entre as pessoas que nela trabalham.	88,33	10	1,67	0,00
As pessoas são as fontes primárias do conhecimento organizacional.	78,33	13,33	6,67	1,67
A GC se transformou numa competência organizacional.	65	28,33	1,67	5,00

Finalmente, procurou-se identificar os benefícios da GC para empresas e pessoas. Os resultados podem ser vistos no Quadro 5. À exceção do item: “A GC dinamiza uma empresa, especialmente as do segmento público, pela redução dos seus níveis hierárquicos”, todos os outros foram apontados como benefícios da GC, sempre com avaliação acima de 50%.

Quadro 5 – Resultados Esperados da Implantação da GC.

Benefícios Esperados da GC	Total de Entrevistados (%)			
	Forte	Moderado	Fraco	Não Sei
A GC melhora a competitividade de uma empresa porque promove e sustenta o processo de inovação que é um dos principais fatores competitivos, numa economia orientada por conhecimento.	83,33	13,33	0,00	3,33
A GC gera alta competitividade para uma empresa, de forma sustentável.	76,67	21,67	0,00	1,67
A GC aperfeiçoa o processo de tomada de decisão de uma empresa.	85,00	13,33	1,67	0,00
A GC reduz o ciclo de produção de novos produtos e serviços.	51,67	21,67	13,33	13,33
A GC facilita a incorporação de novos segmentos de mercado.	58,33	26,67	6,67	8,33
A GC prepara a empresa para os desafios atuais e, principalmente, para os futuros.	81,67	15,00	1,67	1,67
Você acredita que é por meio da gestão do conhecimento contido nos processos organizacionais que uma empresa pode inovar e, a partir daí, manter a sua competitividade e sustentabilidade.	63,33	28,33	6,67	1,67
A GC aperfeiçoa os processos organizacionais.	73,33	21,67	3,33	1,67
A GC dinamiza uma empresa, especialmente as do segmento público, pela redução dos seus níveis hierárquicos.	30,00	45,00	15,00	10,00
A GC facilita e melhora o trabalho das pessoas.	81,67	16,67	0,00	1,67

Na dimensão corporativa, 88,33% dos entrevistados indicaram que a GC melhora a competitividade de uma empresa, porque promove e sustenta o processo de inovação, que é um dos determinantes na criação de valor percebido pelo cliente, em economias orientadas por conhecimento.

## 6. CONCLUSÕES

Há um consenso de que a GC é um dos principais fatores de competição diante dos atuais parâmetros da economia, que qualificam produtos e serviços esmerando-se nas inovações e valores que eles podem oferecer aos mercados para os quais foram desenvolvidos. Por isso, é cada vez mais imperativo a necessidade das empresas em encontrar um modelo adequado e aplicado para tratar, articular e gerenciar o conhecimento organizacional que é importante para os seus negócios e para melhorar a sua competitividade.

Mas conceber, construir, implantar e manter um modelo para identificar esse conhecimento considerado de alto valor ainda representa um longo caminho a ser trilhado por muitas empresas. A pesquisa, aqui relatada, destacou a importância de se construir um *Framework* – orientado por processos de negócio – para direcionar estrategicamente a GC, principalmente nas suas fases iniciais.

Como construir esse *Framework*, qual a sua filosofia, quais os seus componentes e a sua delimitação são questionamentos que representam objetos de estudo de trabalhos futuros, inclusive em nível de doutorado, diante da relevância da GC e dos seus progressivos impactos na consecução dos objetivos empresariais.

Os resultados obtidos, também, revelaram que pessoas, competências, processos e Tecnologia da Informação precisam ser repensados do ponto de vista dos seus modelos de gestão, uma vez que são fatores preponderantes na sustentação de qualquer iniciativa de GC. Por tudo isso, a GC é uma área fértil para pesquisas porque ainda há muitas lacunas a serem preenchidas.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BELMIRO, T. R. E RECHE, J. R. F. O Desafio de uma Gestão por Processos Sob a Ótica de uma Telecom. RAdm., São Paulo, v. 38, n. 3, p. 260-272, jul./ago./set. 2004.

BOTELHO, D. e ZOUAIN D. M. Pesquisa Quantitativa em Administração. São Paulo: Atlas, 2006.

BUKOWITZ, W. R. Manual de Gestão do Conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DAVENPORT, T. H. e Prusak, L. Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 9ª edição, 2003.

DE SORDI, J. O. Gestão por Processos: uma abordagem da moderna administração. São Paulo: Saraiva, 2005.

DESPRES, C. & CHAUVEL, D. Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management. London: Butterworth-Heinemann, 2000.

EDVINSSON, L. Developing a Model for Managing Intellectual Capital. European Management Journal, London, vol. 14, n. 4, p. 356-364, aug. 1996.

GONÇALVES, J. E. L. As Empresas são Grandes Coleções de Processos. Revista de Administração de Empresas – RAE, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-12, jan./mar. 2000a.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que Processo? Revista de Administração de Empresas – RAE, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./mar. 2000b.

GRANT, R. M. Shifts in the World Economy: The Drives of Knowledge Management. In: DESPRES, C. & CHAUVEL, D. Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management. London: Butterworth-Heinemann, 2000, p. 27-53.

KAKABADSE, N. K. et all, Reviewing the Knowledge Management Literature: towards a taxonomy. Journal of Knowledge Management, vol. 7, n. 4, p. 75-91, 2003.

KAPLAN, R. S. & David P. N. Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. São Paulo: Campus, 1997.

PEREZ, F. Knowledge Management models: a state of the art. KnowledgeBoard, nov. 2002. Disponível em: <<http://www.KnowledgeBoard.com>>. Acesso em: 8 abr. de 2006.

PRAHALAD, C. K. A Competência Essencial. HSM Management, São Paulo, p. 7-10, mar./abr. 1997.

SHARIF, M. N. A. et all. Preliminary Study: Knowledge Management (KM) Practices In The Small Medium Software Companies. Journal of Knowledge Management Practice, Malaysia, p. 1-10, aug. 2005.

SIMONIN, B. L. An Empirical Investigation of The Process of Knowledge Transfer in International Strategic Alliances. *Journal of International Business Studies*, Medford, p. 407-427, jul. 2004.

SLACK, N et all. *Operations and Process Management*. England: Pearson Education Limited, 2006.

WENGER, E. Knowledge Management as a Doughnut: shaping your knowledge strategy through communities of practice. *Ivey Business Journal*, Ontario, p1-8, jan./feb. 2004.

WIIG, K. M. Knowledge Management: An Emerging Discipline Rooted in a Long History. In: DESPRES, C. & CHAUVEL, D. *Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management*. London: Butterworth-Heinemann, 2000. p. 3-26.