

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

ANDRESSA VIZIGALLI MENEZES DE GÓES

GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO EM
PROJETOS

São Paulo

2011

ANDRESSA VIZIGALLI MENEZES DE GÓES

GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO EM
PROJETOS

Monografia apresentada ao programa de Pós-graduação Latu Senso da Escola de Engenharia da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão de Projetos: Gestão do Conhecimento como Diferencial Competitivo em Projetos.

ORIENTADORA: PROFESSORA DOUTORA ELIDA JACOMINI NUNES

São Paulo

2011

RESUMO

Ao longo do tempo o conhecimento foi se tornando o principal diferencial dos negócios e das organizações. As organizações precisaram aprender a trabalhar com o conhecimento, com o profissional do conhecimento e com suas necessidades como estratégia de ganho de competitividade. O aumento da importância do conhecimento dentro das empresas acabou por influenciar o formato de trabalho das organizações com o objetivo de se otimizar os benefícios advindos de uma gestão deste conhecimento. Para reagir às rápidas mudanças do mercado, flexibilizou-se as rígidas estruturas hierárquicas das empresas e organizou-se uma forma de trabalho diferenciada, conjugando equipes específicas, com objetivos concretos regidos por prazos e custos determinados que receberam o nome de equipes de projeto. Como formato de trabalho, os projetos tornaram-se meios de se atingir demandas estratégicas específicas das organizações que não poderiam ser alcançadas apenas por meio das operações normais do negócio. O conhecimento gerado dentro das equipes de projetos, através da interação entre pessoas de diferentes áreas da empresa, é muito superior ao conhecimento individual de cada funcionário, colaborando para o crescimento do conhecimento total da empresa e sua competitividade no mercado. O objetivo deste estudo é demonstrar como a gestão do conhecimento pode proporcionar uma vantagem competitiva para os projetos e para as empresas

ABSTRACT

Gradually, knowledge has become the main competitive advantage of businesses and organizations. Organizations learned how to work with knowledge, the knowledge professional and their needs in order to gain competitiveness and market share. The importance gain of knowledge inside organizations altered the way work itself was carried on with the objective to optimize the benefits of a knowledge management. In order to adapt to nowadays market's quick changes, rigid hierarchy structures were made more flexible and a new differentiated form of work was created, combining specific teams, with concrete and determined goals, deadlines and costs, named project team. As a new form to organize work inside companies, projects became means to achieve strategic goals that could not be reached only through the business's main operations. Knowledge created within interdisciplinary project teams are much greater than individual knowledge which contributes to enhance the general knowledge of the organization as a whole, strengthening its competitiveness and position in the market. This paper's objective is to demonstrate how knowledge management generates competitive advantages to projects and businesses.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	6
2. O CONHECIMENTO	10
2.1 O CONHECIMENTO COMO MEIO DE PRODUÇÃO.....	10
2.2 COMPARTILHANDO O CONHECIMENTO.....	11
2.3 MENSURANDO O CONHECIMENTO.....	14
3. VANTAGEM COMPETITIVA.....	17
4. PROJETOS.....	20
4.1 DENIFICAÇÃO	20
4.2 O CONHECIMENTO NOS PROJETOS.....	26
5. VIABILIZANDO O CONHECIMENTO NA ORGANIZAÇÃO.....	28
5.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	28
5.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO	31
6. CONCLUSÃO	34
REFERÊNCIAS	38

1. INTRODUÇÃO

Atualmente vivemos na era do conhecimento e esta fase se diferencia de todas as outras vividas até hoje. Enquanto o desafio na era industrial era a eficiência, produzir o máximo possível no menor espaço de tempo, na era do conhecimento o desafio é agregar valor através do indivíduo; e isso só pode ser feito através do conhecimento. O trabalho intelectual passa a ter ainda maior importância e relevância em relação ao trabalho manual e repetitivo.

Segundo WERNKE APUD SANTIAGO JUNIOR (2007, p.35 - 36):

O grande diferencial de uma empresa não está mais relacionado com a quantidade de equipamentos utilizados em seus processos produtivos e sim, na soma de uma série de requisitos referentes ao conhecimento coletivo gerado e adquirido, as habilidades criativas e inventivas, os valores, atitudes e motivação das pessoas que as possuem e o grau de satisfação dos clientes. A partir deste entendimento, nota-se que os ativos intangíveis da organização assumem importância significativa, ainda mais pelo fato de ser frequente a necessidade de desenvolver novas formas de criar, multiplicar e de utilizar, eficaz e adequadamente, conhecimentos e habilidades.

Desta forma, o conhecimento precisa ser tratado como algo estratégico para o sucesso. Agora mais do que nunca, a posse e efetiva gestão do conhecimento diferencia o indivíduo e as organizações contribuindo decisivamente ao ganho de competitividade das mesmas.

Para DAVENPORT(2008), a empresa rica em conhecimento tem muito mais facilidade para reagir as novas necessidades do mercado e para inovar. Os ativos do conhecimento aumentam com o uso porque o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo em que enriquece o receptor.

STEWART (2004, p. 11) descreve qual o papel do conhecimento em nossa sociedade e os desafios atrelados a ele:

O conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos e vendemos. Resultado: administrá-lo – encontrar e estimular o capital intelectual, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo – tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas e dos países.

Vale ressaltar que a existência do conhecimento não garante vantagem competitiva, pois o indivíduo precisa internalizar o conhecimento e aplicá-lo; mudar suas ações para que o mesmo tenha valor. Neste contexto a gestão do conhecimento passa a se tornar prioridade das

organizações. No mundo globalizado caracterizado pela constante mudança, para se ter um diferencial é preciso estar atento às evoluções do mercado e acompanhá-las. Isso só pode ser feito através do conhecimento e de sua aplicação pelos colaboradores da empresa.

Mudanças profundas e freqüentes no mundo dos negócios não são mais exceções à regra. Ao contrário, são, precisamente, constantes e naturais. NONAKA (2006, p.27) acrescenta:

Numa economia onde a única certeza é a incerteza, apenas o conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva. Quando os mercados mudam, as tecnologias proliferam, os concorrentes se multiplicam e os produtos se tornam obsoletos quase da noite para o dia, as empresas de sucesso são aquelas que, disseminam-nos profusamente em toda a organização e rapidamente os incorporam em novas tecnologias e produtos. Essas atividades caracterizam a empresa “criadora de conhecimento”, cujo negócio exclusivo é a inovação contínua.

Para responder às rápidas mudanças do mercado, as organizações precisaram se organizar, ou melhor, reestruturar sua forma de agir. As antigas estruturas departamentais e hierárquicas se tornaram inadequadas, rígidas demais para uma sociedade que valoriza o indivíduo pelo seu conhecimento e pela sua capacidade de compartilhamento e transformação. Neste contexto passou a ser cada vez mais comum o trabalho em equipe, ou melhor, a formação de equipes multidisciplinares para a condução de trabalhos específicos.

Estas equipes de trabalho formadas por diferentes grupos de profissionais reunidas por um determinado período de tempo e com um objetivo em comum ficaram conhecidas como equipes de projeto. Estas equipes de projeto começaram a se tornar cada vez mais numerosas e passaram a atrair mais atenção e dedicação de tempo para que sua *performance* fosse cada vez melhor. Em decorrência disso foram criadas associações profissionais que visavam melhorar a atuação destas equipes seja consolidando e divulgando conhecimentos formais, boas práticas ou pela simples troca de experiência entre profissionais da área. Podemos citar como exemplo a criação do PMI em 1969, organização profissional que tem como objetivo compartilhar conhecimento na área de projetos, profissionalizar a condução dos mesmos e guiar os profissionais da área.

Segundo o PMI (2004) as empresas se esforçam para atingir um conjunto de objetivos e normalmente os meios para se atingir estes objetivos são os projetos ou as operações da empresa. As operações são contínuas e repetitivas e os projetos são temporários e exclusivos. Os projetos acontecem em todos os níveis da empresa e são meios para atingir objetivos que não poderiam ser alcançados por meio da operação da empresa.

Toda equipe de projeto quando criada tem como uma das principais características a capacidade de unir profissionais com bagagens e conhecimentos diferentes. A eficiência deste grupo fica evidente à medida que o conhecimento de todos é compartilhado gerando um crescimento exponencial de todos e proporcionando vantagem competitiva para a equipe e empresa.

Segundo ANTUNES apud OLIVEIRA et al. (2009, p.29):

Admitir o conhecimento como recurso econômico impõe novos paradigmas na forma de valorizar o ser humano e na forma de valorizar uma organização, pois gera benefícios intangíveis que alteram seu patrimônio.

Tornando-se o conhecimento mais valorizado no mundo corporativo e indutor das diferenciações competitivas entre as empresas, cabe analisá-lo sistematicamente para compreender como uma eficaz gestão do conhecimento em projetos pode contribuir significativamente ao ganho de competitividade das organizações.

Os objetivos específicos deste estudo são:

- a) Analisar como a gestão do conhecimento pode ajudar os profissionais da área e aumentar o conhecimento da organização a ponto transformá-los em diferencial competitivo.
- b) Verificar a relevância de uma cultura organizacional que proporcione um ambiente favorável a disseminação do conhecimento que beneficie a condução dos projetos.

A monografia está estruturada em 6 seções:

A seção 1, Introdução, é composta pela justificativa, objetivos e metodologia do trabalho.

A seção 2 define o conceito de conhecimento no mundo corporativo e discute sua relação com a competitividade das empresas.

A seção 3 conceitua vantagem competitiva.

A seção 4 aborda a aplicação e gerenciamento do conhecimento em projetos.

A seção 5 explora a questão da cultura organizacional versus a gestão do conhecimento.

A seção 6 traz as conclusões do estudo.

O método escolhido para elaborar este trabalho foi à pesquisa bibliográfica, tendo como base teses, livros, artigos e sites. As áreas do conhecimento estudadas foram à área da gestão do conhecimento e a área da gestão de projetos.

A partir destas fontes, pretende-se demonstrar como uma efetiva gestão do conhecimento em projetos contribui à execução dos mesmos e, conseqüentemente, à obtenção dos resultados e objetivos da empresa. Sendo o conhecimento aplicado a fonte de diferenciação das empresas, a análise sistemática de como melhor gerenciá-lo, dentro dos projetos, torna-se necessária e justifica a realização deste trabalho.

2. O CONHECIMENTO

2.1 O CONHECIMENTO COMO MEIO DE PRODUÇÃO

Considera-se o conhecimento como o principal meio de produção de nossa economia. O mundo globalizado exige a todo o momento adequações aos novos mercados e desenvolvimento de novos produtos e serviços. Estas evoluções só podem ser feitas com base na troca de conhecimento.

Segundo DAVENPORT (2008, p.123):

A transferência do conhecimento envolve duas ações: transmissão (envio ou apresentação do conhecimento a um receptor potencial) e absorção por aquela pessoa ou grupo. Se o conhecimento não for absorvido, ele não terá sido transferido. A mera disponibilização do conhecimento não é transferência. O acesso é necessário, mas de forma alguma é suficiente para garantir que o conhecimento será usado. O objetivo da transferência do conhecimento é melhorar a capacidade da organização de fazer as coisas e, portanto, aumentar seu valor. Mesmo a transmissão e a absorção juntas não têm valor útil se o novo conhecimento não levar a alguma mudança de comportamento ou ao desenvolvimento de alguma idéia nova que leve a um novo comportamento.

Acrescentando a questão da troca de conhecimento, QUINN, ANDERSON E FINKLSTEIN (2006) definem que o compartilhamento da informação é algo fundamental, uma vez que o conhecimento aumenta de valor com o uso. A medida que a troca de conhecimento é praticada, são observados crescimentos exponenciais de conhecimento acumulado. As empresas que aprendem com o público externo, como empresas de projeto, exploram de fato esta característica da criação e propagação do conhecimento. Quando o diferencial da empresa está baseado no conhecimento, manter a liderança no mercado torna-se mais fácil e, simultaneamente, é mais difícil à concorrência se equiparar a ela.

Reforçando o papel do conhecimento na economia atual, OLIVEIRA et al (2009, p.76) afirma:

Fica claro que para a empresa da nova economia, criar, transferir, montar, integrar, proteger e explorar novos ativos de conhecimento será essencial, pois as demais fontes de vantagem competitiva como acesso ao capital, materiais, mercado, equipamentos são facilmente igualadas ou superadas pela competição.

O conhecimento é o insumo mais importante no processo de tomada de decisão. Ele permite a escolha de diferentes caminhos para se atingir o objetivo. Na era do conhecimento os profissionais da área precisam deste insumo a todo o momento para realizar as melhores escolhas, sendo seu conhecimento, inclusive, fator diferencial entre ele e outros profissionais.

O conhecimento pode e deve ser avaliado pelas decisões ou tomadas de ação às quais ele leva. Um conhecimento melhor pode levar, por exemplo, a eficiência mensurável em desenvolvimento de produtos e na produção. Podemos usá-lo para tomar decisões mais acertadas com relação a estratégia, concorrentes, clientes, canais de distribuição e ciclos de vida de produto e serviço. (DAVENPORT,2008, p.7)

Na mesma linha, OLIVEIRA et al (2009) relata que no mundo atual as pessoas qualificadas utilizam o intelecto como incorporador de valor às entidades.

FERREIRA E CARVALHO (2008) acrescentam que as capacidades intelectuais e a imaginação associadas a novas tecnologias serão os diferenciais estratégicos dos novos tempos pelo seu potencial criativo, de geração de informação e conhecimento.

2.2 COMPARTILHANDO O CONHECIMENTO

Para uma organização não basta que o conhecimento exista; ele precisa se transformar em competências para agregar valor ao negócio. Para que o conhecimento se transforme em competência ele precisa ser transmitido e absorvido pelas pessoas da organização, gerando mudança nas suas formas de agir que por sua vez resultará em um ganho de diferencial. O processo de transferência do conhecimento não é simples. Ele envolve muitos aspectos, um primeiro ponto seria a questão das diferentes formas de conhecimento existentes.

Existem dois tipos de conhecimento, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, a diferenciação entre os dois tipos de conhecimento dá-se no nível de dificuldade de transmissão e exteriorização do mesmo.

- o conhecimento explícito é mais facilmente transmitido porque é a parte do conhecimento que pode ser formalizado, documentado e escrito;

- o conhecimento tácito é mais difícil de ser transmitido. Sua origem remonta às experiências vividas pelo seu detentor e sua transmissão não é formal, sistematizada ou escrita. Ela depende da observação e interação entre detentor e receptor.

O sucesso das empresas poderá ser medido no futuro pela forma como as organizações administram o conhecimento tácito e explícito dentro delas, OLIVEIRA et al (2009).

NONAKA (2006, p.35) explicita um dos motivos da dificuldade de transmissão de conhecimento e de conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito:

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

Questões comportamentais, como o envolvimento do detentor do conhecimento e o interesse do receptor no processo de transferência do conhecimento, são, ainda, outros pontos relevantes no processo de transmissão do conhecimento.

Evidencia-se que o processo de transmissão do conhecimento depende muito do indivíduo e de existir um ambiente favorável a isto. É muito importante que as pessoas conversem dentro das organizações para que possam trocar experiências e gerar crescimento de conhecimento mútuo. Um exemplo de formato de trabalho que necessita de um ambiente propício para a troca de conhecimento são os projetos. Neste caso as equipes são formadas de acordo com a necessidade do empreendimento e o primeiro passo para se proporcionar um ambiente de aprendizagem é deixar as pessoas conversarem e interagirem entre si.

STEWART (1998) relata que o conhecimento nasce em grupos normalmente informais de pessoas, formados para responder necessidades em comum. Estes grupos acabam criando uma cultura, seus integrantes normalmente têm afinidades e participam do grupo para a busca de uma resposta ou solução para problemas em comum. Estes grupos recebem o nome de comunidades práticas.

Para FERREIRA E CARVALHO (2008) o processo de criação do conhecimento dentro de uma empresa passa por cinco etapas. A primeira etapa consiste no compartilhamento do conhecimento tácito, a segunda etapa é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito gerando um novo conhecimento. Na terceira etapa a organização valida o novo conhecimento. Na quarta etapa este conhecimento é traduzido para exemplos, resultados e métodos, por exemplo. Na última etapa um grupo passa a disseminar este novo conhecimento na organização.

Existem muitas definições a respeito de como o conhecimento nasce. Algumas são mais formais e outras menos, porém em todas fica evidente que a participação e interação do indivíduo é fundamental para que o conhecimento seja gerado, compartilhado e para que aumente de tamanho e valor.

Além da questão do envolvimento do indivíduo no processo de transmissão do conhecimento, existe outro ponto importante: a questão das ferramentas necessárias ou disponíveis para a transmissão do mesmo. É necessário que a empresa proporcione instrumentos adequados para o armazenamento e compartilhamento do conhecimento e que exista um mapa do conhecimento na organização. Atualmente as empresas podem ser prejudicadas não apenas por não possuírem o conhecimento, mas por tê-lo dentro da organização e não saberem como acessá-las ou de quem obtê-las. A idéia é que, como um índice, exista um material que indique a localização e forma de acesso aos conhecimentos e a seus detentores ou criadores. Um bom exemplo pode ser uma compilação de todos os fornecedores da empresa, com telefones de contato e ainda descrição de pontos fortes e fracos que fique na intranet da empresa à disposição de todos que precisarem.

Se os funcionários não tiverem meios para trocar, guardar e consultar o conhecimento, muito dificilmente se gerará este insumo na organização. Este ponto faz a empresa perder valor pois desde informações do relacionamento de clientes até percepções para a evolução frente aos concorrentes ficam condicionadas a memória de cada funcionário. A deficiência neste aspecto gera um volume infindável de retrabalho e eleva o custo das operações.

2.3 MENSURANDO O CONHECIMENTO

A forma mais comum de se saber quanto o conhecimento de uma empresa vale é comparar o seu valor contábil com o seu valor de mercado. As empresas com ações na bolsa (capital aberto) têm esta questão mais evidenciada ainda. O valor contábil das organizações tem ficado cada vez mais distante do seu valor real. Este fato se deve ao mercado estar disposto a pagar mais por uma empresa que tem grande potencial para geração de novos negócios, para empresas que têm patentes ou fórmulas secretas de produtos que agradam consumidores - todos estes pontos são frutos do conhecimento.

Segundo SKYRNE apud SANTIAGO JUNIOR (2007, p.22):

A mensuração dos benefícios propiciados pelas iniciativas voltadas para a gestão do conhecimento tem se tornado um dos maiores desafios da atual economia, justificando a busca pela estruturação ou, simplesmente, adoção de algum modelo que permita esta medição, um objetivo a ser alcançado por muitas organizações.

A contabilidade tradicional quando avalia uma empresa parte de seus ativos físicos e financeiros. Esta abordagem, em um momento que o conhecimento é tão importante quanto o capital, não reflete com exatidão o verdadeiro valor de uma empresa e omite o seu ativo mais importante – seu ativo intelectual constituído por tudo e todos que por meio de práticas e conhecimentos agregam valor ao negócio, considerados ativos intangíveis. Portanto, os ativos intangíveis não são normalmente ou devidamente mensurados pela contabilidade no valor das organizações.

A respeito de como a contabilidade tradicional interpreta os ativos intangíveis, STEWART (2004, p.54) discorre:

Resumindo: a contabilidade mede o acúmulo e a concentração de capital de uma empresa e baseia-se em custos – ou seja, pressupõe que o custo de aquisição de um ativo diz razoavelmente (depois de alguns ajustes referentes a itens como depreciação) quanto vale o ativo. O modelo cai por terra quando os ativos em questão são intangíveis. Com a separação do conhecimento e sua embalagem, a relação entre o valor atual e os custos históricos se diluiu. O custo de produção do conhecimento está muito menos relacionado a seu valor ou preço do que o custo de produção, digamos, de uma tonelada de aço.

Para DOMENEGHETTI E MEIR (2009), a contabilidade tradicional com ênfase nos ativos tangíveis perde cada vez mais espaço. A tendência é que a contabilidade aperfeiçoe seus métodos de avaliação do valor das empresas, considerando tanto os ativos tangíveis quanto os

intangíveis. A contabilidade tradicional precisa poder valorar corretamente as organizações atuais, muitas das quais possuem mais de 50% de seu valor de mercado atribuídos aos ativos intangíveis.

É muito comum o valor de uma empresa na bolsa de valores ser muito superior ao seu valor contábil. Os investidores na verdade buscam justamente empresas que tenham uma capacidade maior de gerar valor. Quanto maior for a diferença entre os ativos tangíveis mensurados pela contabilidade tradicional e os ativos intangíveis não mensurados pela contabilidade, melhor será a capacidade da empresa de gerar valor e ter uma vantagem competitiva.

Ainda segundo o mesmo autor, STEWART (2004, p.51) acrescenta:

Quando o mercado de ações avalia empresas em três, quatro ou dez vezes mais que o valor contábil de seus ativos, está contando uma verdade simples, porém profunda: os ativos físicos de uma empresa baseada no conhecimento contribuem muito menos para o valor de seu produto (ou serviço) final do que os ativos intangíveis – os talentos de seus funcionários, a eficácia de seus sistemas gerenciais, o caráter de seus relacionamentos com os clientes – que, juntos, constituem seu capital intelectual.

Para mensurar o conhecimento na organização, obrigatoriamente se esbarra na questão da valorização e quantificação de um ativo intangível. O conhecimento é considerado um ativo intangível. Conforme define o COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS (2008), um ativo intangível é um ativo não monetário identificável sem substância física ou, então, o ágio pago por expectativa de rentabilidade futura (*goodwill*). A mensuração destes ativos é difícil pois ela contempla a subjetividade do avaliador, quanto o mercado estaria disposto a pagar pelo ativo ou ainda quanto o ativo proporciona de economia para o negócio. OLIVEIRA et al (2009) reforça que a necessidade de quantificação dos ativos intangíveis está ganhando cada vez mais relevância no mercado em função do valor de mercado ser muito distante do valor contábil das organizações.

A mensuração do conhecimento continua sendo um desafio para os contadores das empresas, pela sua característica de difícil tangibilidade. Esta dificuldade não pode deixar que as empresas deixem de investir na criação, propagação e na busca por novos métodos e formas de mensurar o conhecimento. O conhecimento aliado a boas práticas é capaz de trazer ganhos expressivos em custo com estoque, qualidade de serviço, diminuição de custos operacionais,

obtenções de novos clientes, dentre outros, contribuindo significativamente à obtenção dos resultados e objetivos da corporação.

3. VANTAGEM COMPETITIVA

A vantagem competitiva nasce da habilidade da empresa conseguir criar valor em cima de um produto ou serviço e fazer com que o mercado o reconheça e distinga positivamente esse produto/serviço em relação aos concorrentes. Para que seja possível criar este valor no mercado é necessário conhecer as preferências dos clientes e entender em que os mesmos estão dispostos a pagar mais. Portanto, o conhecimento exerce papel fundamental para que a organização possa criar a vantagem competitiva.

Para BARNEY e HESTERLY(2008, p.10):

Em geral, uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que empresas rivais. O valor econômico é simplesmente a diferença entre os benefícios percebidos ganhos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo econômico total desses produtos ou serviços. Portanto, o tamanho da vantagem competitiva de uma empresa é a diferença entre o valor econômico que ela consegue criar e o valor econômico que suas rivais conseguem criar.

NONAKA apud WAGNER E HOLLENBECK (2008, p. 431) acrescenta que a questão da vantagem competitiva está atrelada a capacidade da empresa aprender:

Muitas companhias estão reconhecendo que, para obter vantagem competitiva no mundo atual em rápida transformação, precisam empenhar-se na melhoria constante em todas as áreas de operações. O aprimoramento constante exige um compromisso com a aprendizagem contínua de novas e melhores maneiras de realizar o trabalho, e as organizações que obtiveram sucesso em cumprir esse compromisso passaram a ser conhecidas como companhias geradoras de conhecimento ou organizações que aprendem (*learning organization*).

Existem inúmeras formas de se obter vantagem competitiva. Elas podem ser baseadas em custos, qualidade, tempo, pessoas, conhecimento, estrutura organizacional, entre outras. Uma empresa líder normalmente combina as mais diferentes formas de vantagem competitiva e sempre busca novas fontes e diferentes combinações para que a mesma possa ser sustentável.

Uma das formas mais comuns de se obter ganho de competitividade é atuar nos custos de produção da empresa. Se um mesmo produto é produzido por dois concorrentes e um tem um valor de produção bem inferior ao outro, esta diferença é uma fonte de vantagem competitiva. Segundo BATEMAN E SNELL (1998), competitividade em custos significa que o produto (bem ou serviço) pode ter preços em um nível que seja mais atrativo para os consumidores. Apenas isso, contudo, não garante vantagem competitiva, pois um produto ou serviço pode

ter um preço atrativo e não ter mercado, ou pior, o mesmo pode não possuir o mínimo de qualidade exigido pelos clientes. A competitividade em custos precisa ser atrelada a outras estratégias para que seja possível criar a vantagem competitiva.

Outra forma para se desenvolver a vantagem competitiva é focar na qualidade dos produtos e serviços oferecidos. O mercado consumidor vem dando cada vez mais importância para este ponto e muitos nichos de mercado estão dispostos a pagar um valor diferenciado em um produto ou serviço que possua qualidade percebida.

STALK(2004) acrescenta que a gestão do tempo pode ser uma valiosa fonte de vantagem competitiva. Como a empresa gerencia o tempo na produção, no desenvolvimento e no lançamento de novos produtos são exemplos de competitividade em gestão de tempo. O gerenciamento do tempo pode proporcionar as vantagens em custo, produtividade, qualidade e até proporcionar inovação.

Todas as formas de se obter vantagem competitiva utilizam-se do conhecimento adquirido para continuar evoluindo. Desta forma, o conhecimento também é uma fonte de vantagem competitiva e talvez seja a principal pois ela viabiliza todas as outras. A respeito desta abordagem SOFFNER; SILVA; BENEDICTO (2008, p. 78) contribuem:

O conhecimento pode trazer vantagem competitiva às organizações, quando empregado com o propósito de explicar os mecanismos por meio dos quais se processa a inserção no mercado, a concorrência, o relacionamento com clientes, a otimização de processo de negócios, a gestão da tecnologia, a gestão de sistemas de informação, dentre outros.

Como a vantagem competitiva não está concentrada em um único meio, existem então competências essenciais que a organização precisa possuir para atingir as diferentes vantagens competitivas. Para PRAHALAD E HAMEL (2004, p. 298) as competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias.

A respeito das organizações que possuem a competência do aprendizado coletivo, WAGNER E HOLLENBECK (2008, p. 432) acrescentam que as organizações que aprendem recorrem ao pensamento crítico e à análise rigorosa dos dados da realidade para garantir uma margem competitiva sustentável a longo prazo em relação às demais organizações de seu ramo.

Além de possuir a vantagem competitiva, é preciso que este diferencial seja conhecido e percebido pelos clientes, acionistas, funcionários, formadores de opinião etc, ou seja, pelos *stakeholders* da organização.

Quando as empresas alcançam vantagens competitivas e seus clientes e *stakeholders* as percebem, eles aceitam pagar por isso. Este é um dos motivos da concretização da fidelização do cliente. DOMENEGHETTI E MEIR (2009, p.39) explicam que esse reconhecimento à excelência leva o consumidor muitas vezes até a pagar mais (o tal prêmio agregado pela Marca) - e ele faz isso de forma consciente e não aborrecida. Mas são poucas as empresas que alcançam esse reconhecimento

4. PROJETOS

4.1 DENIFIÇÃO

Há muito tempo nossa sociedade se organiza para realizar a entrega de grandes trabalhos específicos. Podemos pegar como exemplo desde a construção das pirâmides egípcias, a realização das grandes navegações e a atual construção de estradas e pontes.

Quando muitos profissionais se unem para entregar uma demanda específica, tendo uma equipe e um esforço focado por tempo determinado, este formato de trabalho recebe o nome de projeto.

De acordo com VARGAS (2006, p.7):

Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma seqüência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Para DINSMORE (1999, p.5), projetos são iniciativas não repetitivas – empreendimentos únicos com um começo e um fim.

Entendemos, então, que os projetos são um formato de trabalho que podem ser adotados para a entrega de demandas específicas.

Os projetos são um meio de organizar atividades que não podem ser abordadas dentro dos limites operacionais normais da organização. Os projetos são, portanto, freqüentemente utilizados como um meio de atingir o plano estratégico de uma organização, seja a equipe do projeto formada por funcionários da organização ou um prestador de serviços contratado. (PMI 2004, p.7)

Como todo projeto possui uma data de início e de término ao longo de seu desenvolvimento, alguns estudiosos observaram que era comum que o projeto passasse por algumas etapas até a sua conclusão. Segundo CLELAND E LEWIS (2002), um projeto passa por cinco fases ao longo de sua vida: fase de conceituação, fase de definição, fase de produção, fase operacional e a fase de desinvestimento.

A respeito da vantagem de existir uma metodologia que divida o projeto em fases, VARGAS (2006, p.27) relata:

Todo projeto pode ser subdividido em determinadas fases de desenvolvimento. O entendimento dessas fases permite ao time do projeto um melhor controle do total de recursos gastos para atingir as metas estabelecidas. Esse conjunto de fases é conhecido como ciclo de vida. O ciclo de vida possibilita que seja avaliada uma série de similaridades que podem ser encontradas em todos os projetos, independentemente de seu contexto, aplicabilidade ou área de atuação.

Além do ciclo de vida do projeto, com a evolução dos conhecimentos da área foi se notando que existiam aspectos fundamentais que não podem deixar de ser contemplados em sua execução. De acordo com o PMI (2004) as áreas do conhecimento que sempre devem ser contempladas ou ao menos analisadas nos projetos são:

- Gerenciamento de integração do projeto;
- Gerenciamento do escopo do projeto;
- Gerenciamento de tempo do projeto;
- Gerenciamento de custos do projeto;
- Gerenciamento da qualidade do projeto;
- Gerenciamento de recursos humanos do projeto;
- Gerenciamento das comunicações do projeto;
- Gerenciamento de riscos do projeto;
- Gerenciamento de aquisições do projeto.

Outro ponto fundamental para a condução e execução de projetos é a estrutura organizacional adotada pela empresa. Esta estrutura irá influenciar todas as questões ligadas ao desenvolvimento do projeto, desde o formato de gestão até a disponibilidade de recursos, nível de envolvimento dos colaboradores e a importância dos projetos da estratégia organizacional.

Segundo o PMBOK (2004) as organizações que são orientadas para projetos, ou seja, vendem este serviço para o mercado, tendem a ter uma estrutura organizacional que favoreça o seu desenvolvimento. As estruturas organizacionais podem favorecer ou não o desempenho dos projetos. Ainda segundo o PMI, podemos considerar seis modelos básicos de estruturas organizacionais.

A estrutura funcional é muito comum em empresas que não têm projetos como produto oferecido ao mercado. A empresa possui as áreas funcionais, por exemplo, marketing, jurídico, comercial etc, e mobiliza funcionários de diferentes áreas para a condução de projetos. Neste modelo os funcionários dedicam parte de seu tempo para a condução dos projetos. Não existe claramente o papel do gerente de projetos, o que dificulta o processo de tomada de decisão e o próprio desenvolvimento e acompanhamento do projeto.

YOUKER apud VARGAS (2006, p. 115), define que estruturas funcionais são perigosas porque os conflitos tendem a aumentar entre as prioridades relativas dos diferentes projetos concorrendo por recursos limitados.

A figura abaixo exemplifica que na organização funcional os recursos não se dedicam integralmente ao projeto e continuam respondendo para os próprios gerentes, os gerentes funcionais.

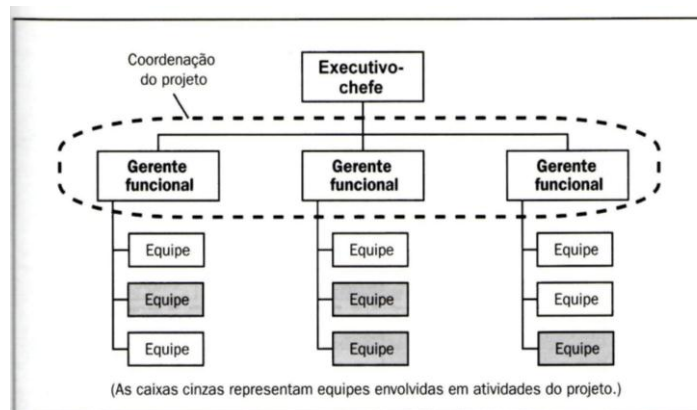


Figura 1 – Organização funcional
Fonte: PMBOK (2004)

Empresas focadas em projeto possuem normalmente uma estrutura por projeto, que dá mais importância, espaço de atuação e força para o gerente de projetos. Nestes casos os projetos normalmente fazem parte da estratégia da empresa. Nestas equipes o grau de colaboração dos funcionários é muito maior pois eles têm 100% do tempo na empresa dedicado para os projetos. Este modelo também favorece a integração e troca de conhecimento entre a equipe possibilitando melhores resultados.

Para o PMI (2004), a organização alocada por projeto dá mais autoridade e autonomia para os gerentes de projeto, neste modelo os departamentos reportam diretamente para os gerentes de projeto ou oferecem serviços de suporte para os diversos projetos.

A imagem abaixo mostra que cada projeto possui sua própria gestão e equipe.

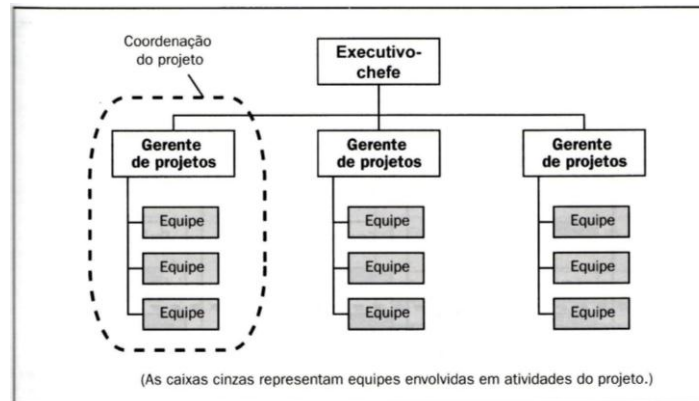


Figura 2 – Organização por projeto
Fonte: PMBOK (2004)

Outra opção de como organizar os colaboradores na empresa são as estruturas matriciais. Existem três formas de estrutura matricial: estrutura matricial fraca, estrutura matricial balanceada ou estrutura matricial forte. Este modelo mescla a estrutura por projeto com a estrutura funcional.

Vargas (2006, p.119) define a estrutura matricial fraca como:

Estrutura caracterizada pela alocação de pessoas na condução de projetos com uma pequena autoridade formal sobre as atividades e os recursos do projeto. Esse administrador, coordenador ou expedidor, do projeto é, basicamente, um staff dos executivos, que tem a responsabilidade operacional sobre o projeto. Estrutura usada apenas quando o projeto é relativamente pequeno e simples, ou essa iniciativa é a primeira iniciativa de gerenciamento de projetos da empresa.

É possível visualizar a distribuição da equipe do projeto e sua liderança da imagem abaixo:

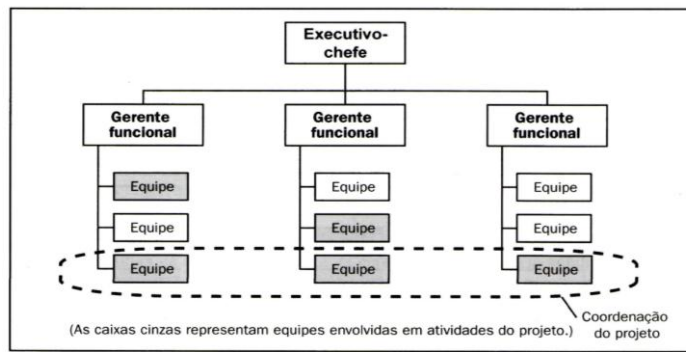


Figura 3 – Organização matricial fraca
 Fonte: PMBOK (2004)

Uma das variações da estrutura matricial é a estrutura matricial balanceada. Conforme exemplificado abaixo, ela já exige a existência de um gerente de projeto, mas o mesmo não tem a autonomia necessária e ainda responde para seu gerente funcional.

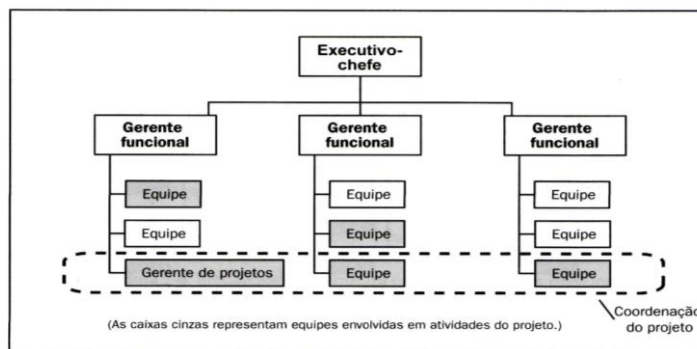


Figura 4 – Organização matricial balanceada
 Fonte: PMBOK (2004)

A terceira subdivisão de estrutura matricial é a estrutura matricial forte. Nela existe o papel do gerente de projetos, ele faz parte de uma gerencia dedicada ao acompanhamento dos projetos o que lhe proporciona mais autonomia e favorece o trabalho em equipe.

Para VERMA apud VARGAS (2006, p. 123), a estrutura matricial se tornou um dos mais populares modelos para gerenciar projetos em um ambiente de múltiplos projetos.

Na figura abaixo é possível identificar que existe o papel do gerente de projetos dentro de uma área que só responde por projetos na organização.

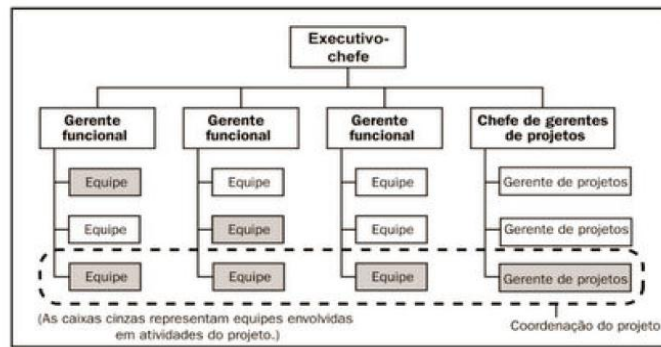


Figura 5 – Organização composta
 Fonte: PMBOK (2004)

Por fim, existem as organizações compostas, segundo PMI (2004) esta estrutura envolve todas as estruturas descritas anteriormente e possui como vantagem a possibilidade de criação de equipes totalmente dedicadas aos projetos mesmo tendo recursos dentro de gerências funcionais. Neste modelo existe a possibilidade da equipe do projeto atuar fora da estrutura hierárquica padrão da empresa. As instituições mais modernas trabalham neste modelo e não perdem vantagem em relação à dedicação dos colaboradores, formação de equipes e compartilhamento do conhecimento.

Na imagem abaixo é possível observar as diferentes configurações que as equipes de projeto podem ter no organograma.

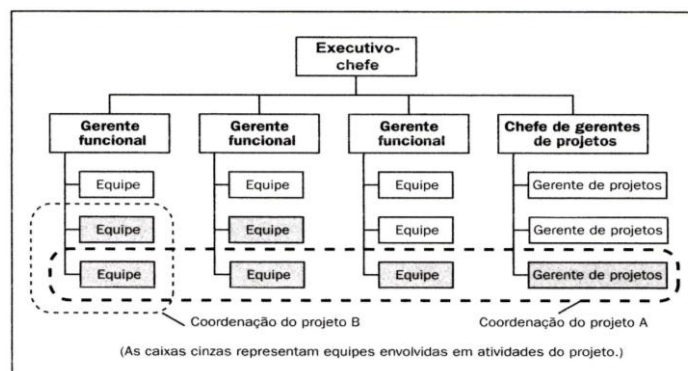


Figura 6 – Organização matricial forte
 Fonte: PMBOK (2004)

Observando-se todas as características dos projetos, nota-se que o papel da interação entre os indivíduos e uma estrutura que favoreça esta relação entre os mesmos exerce papel fundamental para o sucesso e desenvolvimento dos projetos.

4.2 O CONHECIMENTO NOS PROJETOS

Os projetos já nascem dependendo do conhecimento. Quando uma equipe é formada para a condução de um projeto espera-se que ela consiga entregá-lo de uma melhor forma, em um menor espaço de tempo e com uma melhor qualidade.

As equipes de projetos são normalmente constituídas por profissionais de diferentes áreas. O primeiro passo para o sucesso deste grupo é a existência de muito diálogo e troca de experiência entre os membros do time. A boa comunicação contribui para a geração de uma sinergia entre os participantes do projeto, fomentando a troca de conhecimentos, assimilações de conhecimentos e resultando no crescimento exponencial do conhecimento gerado pelo grupo em relação ao conhecimento inicial anterior a essa troca e interação dos participantes do projeto.

O conhecimento em projetos é tão importante que, com a intensificação do número de empreendimentos, organizações profissionais passaram a nascer e criar guias/ bases de conhecimentos para os profissionais da área. O exemplo mais conhecido e antigo é o PMI (Project Management Institute), organização profissional que criou o PMBOK: um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos.

Esses guias trazem conceitos e sugestões de como gerenciar, quais áreas de conhecimento devem ser contempladas e quais são os ciclos de vida dos projetos, por exemplo.

Podemos considerar que estes conhecimentos disponíveis em guias e livros especializados em projetos são o conhecimento explícito. Além dele existe o conhecimento tácito que é mais difícil de ser transmitido e vai variar de acordo com o nível de maturidade, experiência e entrosamento da equipe.

A respeito do conhecimento explícito em projetos na forma de guias (conjuntos de conhecimento), o PMI (2009, p.3) define:

O Conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos é a soma dos conhecimentos intrínsecos à profissão de gerenciamento de projetos. Assim como em outras profissões como advocacia, medicina e contabilidade, o conjunto de conhecimentos pertence aos profissionais e acadêmicos que o aplicam e o

desenvolvem. O Conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos completo inclui práticas tradicionais comprovadas amplamente aplicadas, além de práticas inovadoras que estão surgindo na profissão, inclusive materiais publicados e não publicados. Como resultado disso, o Conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos está em constante evolução

O conhecimento está presente em todas as fases do projeto. Existe um processo, porém, que merece destaque em relação ao conhecimento. Este processo é a documentação das lições aprendidas. Este processo acontece normalmente no final do projeto na fase de encerramento ou de desinvestimento do projeto e é muito importante pois documenta o conhecimento de situações que não haviam sido previamente pensadas e agrega novo conhecimento. Ainda, é mais uma forma de transformação de conhecimento tácito em explícito.

A respeito da fase encerramento, VARGAS (2006, p. 34) define:

É fase quando a execução dos trabalhos é avaliada através de uma auditoria interna ou externa (terceiros), os livros e documentos do projeto são encerrados e todas as falhas ocorridas durante o projeto são discutidas e analisadas para que erros similares não ocorram em novos projetos (aprendizado).

Ainda segundo o mesmo autor, outro exemplo de gestão de conhecimento em projetos é a criação do livro geral do projeto. Este livro deve documentar e registrar todos os acontecimentos do projeto. Este documento ajuda na gestão do conhecimento pois possibilita que outras pessoas possam ter acesso a conteúdos úteis para o desenvolvimento de projetos futuros e tem como objetivo prevenir e evitar falhas já cometidas.

O conhecimento exerce papel fundamental desde o planejamento até a execução e encerramento dos projetos. Ele é um ativo importantíssimo; quanto mais estimulado, mais aumenta de valor e não é facilmente imitado pelos concorrentes. Ele é de fato o diferencial competitivo em projetos.

5. VIABILIZANDO O CONHECIMENTO NA ORGANIZAÇÃO

5.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional influencia diretamente o dia-a-dia da empresa e a forma como as pessoas se relacionam, portanto, todos os processos que dependem da interação entre os indivíduos para o seu desenvolvimento poderão ser favorecidos ou não pela cultura organizacional.

WAGNER E HOLLENBECK (2008, p.367) definem que a cultura organizacional é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho.

A respeito do conceito de cultura organizacional e suas implicações BATEMAN E SNELL (1998, p.258) constataam:

Cultura organizacional é o conjunto de suposições importantes compartilhadas pelos membros da empresa a respeito da organização, suas metas e práticas. É um sistema de valores compartilhados a respeito do que é importante e de crenças sobre como o mundo funciona. A cultura de uma empresa fornece um quadro que organiza e dirige o comportamento das pessoas no trabalho.

Como a disseminação do conhecimento depende da interação entre os profissionais, uma cultura organizacional que entenda e exprima a importância do conhecimento para todos é fundamental para que o conhecimento possa trafegar livremente dentro da empresa. É preciso que a cultura organizacional incentive, reconheça e recompense os agentes do conhecimento do negócio.

Segundo OLIVEIRA et al (2009, p. 130):

As entidades devem tomar medidas para que o conhecimento flua melhor dentro delas. Sendo fundamental a promoção de uma melhora nas comunicações externas, treinamento motivacional e de atitudes com o intuito de combater a cultura de autoridade, buscando um clima de participação e envolvimento de todos, buscar o intercambio de informações interdepartamental (trabalho em equipe).

Para COELHO; SILVA; SOFFNER (2008, p. 41), a atuação da empresa deverá garantir a geração, distribuição e aplicação do conhecimento de forma a despertar uma cultura de

inovação em sua estrutura organizacional e dotar-se de flexibilidade necessária para responder adequadamente às mudanças do mercado.

OLIVEIRA (2009, p. 81) alerta que compartilhar conhecimento torna-se muito difícil quando as barreiras organizacionais predominam e, paradoxalmente, elas decorrem de tendências humanas naturais.

A empresa do conhecimento não comporta mais uma estrutura tipo pirâmide, na qual os gestores sabem tudo e dão ordens a respeito do que deve ser feito para seus subordinados. A empresa atual precisa de gestores líderes, pessoas que inspirem e influenciem. Os principais papéis destes novos gestores é justamente a questão da qualidade do relacionamento, da capacidade de formação de equipes que produzam mais juntas do que isoladamente.

A explosão do conhecimento científico e técnico, a rápida difusão e o poder crescente e veloz da tecnologia da informação, a participação cada vez maior do conhecimento no valor agregado da empresa, a ascensão do trabalhador do conhecimento – todos esses fatores trabalham juntos, cada um deles sendo simultaneamente o ovo e a galinha, causa e efeito, a fim de impor novos tipos de modelo organizacional e novos métodos gerenciais. (STEWART, 2004, p.45 – p.46)

Para que o conhecimento seja mais utilizado na organização é preciso criar o maior número possível de situações em que as pessoas se sintam a vontade em dividir conhecimentos próprios. São destes momentos que saem boa parte de idéias que sustentam o negócio. É muito importante que os agentes do negócio dividam suas percepções, sugestões e críticas. Sua opinião é muito valiosa pois são eles que se relacionam diretamente com os clientes, fornecedores e até concorrentes.

Outro ponto fundamental é que a empresa conheça seu nível de conhecimento e de seus profissionais para que o investimento nos mesmos seja apropriado e estratégico. Para analisar os profissionais frente ao seu conhecimento, existem algumas características que devem ser levadas em consideração. STEWART (2004) analisa a relação da importância do conhecimento do funcionário versus sua dificuldade de aprendizagem e o quanto o cliente reconhece e valoriza este conhecimento no produto vendido. Podemos classificar o funcionário e seu conhecimento em quatro grupos:

- o primeiro grupo é constituído por profissionais que possuem conhecimento técnico, necessário para o andamento dos negócios, mas seu valor não é tão evidente para o cliente. Este profissional não é facilmente substituído, portanto seu trabalho precisa ser mantido e devem ser desenvolvidas novas atribuições para este profissional que gere mais valor agregado.
- o segundo grupo é formado por profissionais que executam tarefas rotineiras e não possuem especialização. Este grupo pode ser facilmente substituído e normalmente é alvo de terceirizações na empresa.
- o terceiro grupo possui profissionais altamente especializados que têm seus serviços percebidos como diferencial pelos clientes. Existe, contudo, muita oferta de mão-de-obra e esses profissionais podem ser facilmente substituídos.
- o quarto e último grupo é o que requer mais atenção quanto ao conhecimento. Seu serviço traz diferencial para os clientes e não existe oferta destes profissionais no mercado. Este último grupo deve ser foco para o investimento ligado ao conhecimento.

As organizações precisam saber no quê e em quem investir para que esta ação traga retornos e informações estratégicas que pautem os investimentos do futuro. Este investimento pode ser realizado de várias formas. São exemplos, treinamentos, reuniões, cursos, especializações e encontros de profissionais.

Em relação a como se investir em treinamento e capacitação, OLIVEIRA et al (2009, p.61) observam:

Investimentos na formação dos profissionais são realizados buscando um aprimoramento constante do corpo funcional da entidade, agregando valor ao seu capital humano, conseqüentemente, valorizando o empreendimento, mas devem ao mesmo tempo criar mecanismos que procurem preservar esse valioso patrimônio, pois em nenhum momento a entidade pode considerar-se “dona” desse capital.

A cultura organizacional acaba exercendo o papel de patrocinadora do conhecimento dentro de uma organização. Ela possibilita e incentiva comportamentos favoráveis a troca e desenvolvimento de conhecimento. Possui também o papel de tornar o conhecimento acessível a todos e de criar ferramentas e momentos que colaborem para o compartilhamento do mesmo

5.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para que o conhecimento agregue valor à organização não basta que ele exista. A empresa precisa entender o conhecimento que possui e gerenciá-lo. Um dos maiores desafios para o período atual é justamente gerir o conhecimento e seus profissionais.

Não é de hoje que o Conhecimento desempenha papel fundamental na história. Sua aquisição e aplicação sempre representaram estímulo para as conquistas de inúmeras civilizações. No entanto, apenas “saber muito” sobre alguma coisa não proporciona, por si só, maior poder de competição para uma organização. É quando se alia o Conhecimento à gestão eficiente que ele faz a diferença. (DOMENEGHETTI E MEIR, 2009, p.20)

A respeito da definição de gestão do conhecimento COELHO; SILVA; SOFFNER (2008, p.39), discorrem:

A gestão do conhecimento consiste em saber compreender as relações existentes no interior da organização, e da organização com o ambiente externo, com o propósito de organizar e empregar os recursos disponíveis, de forma a melhorar produtos, os processos, a relação com os clientes, agregando valor para os participantes do processo, que podem resultar em vantagens competitivas que possibilitem o crescimento sustentado da empresa. Assim, a gestão do conhecimento deverá estar devidamente alinhada com a estratégia da organização, bem como ser aceita por todos os níveis hierárquicos e áreas funcionais, correndo-se o risco, em caso contrário, de se tornar ineficaz.

A gestão do conhecimento possui vários aspectos, desde como a organização reconhece e remunera os profissionais do conhecimento até a infra-estrutura necessária para que existam ferramentas para a gestão do conhecimento.

Para que o ambiente seja favorável ao conhecimento é necessário que a atitude de todos na organização incentive isso, ou seja, a forma como as pessoas lidam com o conhecimento em todos os níveis hierárquicos irão favorecer ou não a gestão do conhecimento. É importante, por exemplo, que profissionais detentores de conhecimento compartilhem o mesmo e se preocupem com a absorção do conhecimento pelos outros. Isso precisa ser considerado como mérito, deve ser reconhecido e incentivado proporcionando uma remuneração variável. Por outro lado, profissionais que julgam serem seus conhecimentos o principal diferencial individual dentro da empresa e que, temendo perder importância, recusam-se a compartilhá-lo, devem ser sinalizados. Esse é precisamente o comportamento que se quer evitar.

A fim de incentivar e sensibilizar os funcionários do conhecimento muitas empresas criaram programas de recompensa baseados na troca do conhecimento e na dedicação pessoal do funcionário no processo de aprendizagem da organização. Estes programas trazem como resultado para os colaboradores participação nos lucros, bonificação extra e a possibilidade de obter ações da empresa, estes são mecanismos que fazem o funcionário querer contribuir mais do que o normal pelo simples salário no final do mês e também acabam servindo como meios de retenção dos grandes talentos.

Além do ambiente propício para o compartilhamento do conhecimento, são necessárias ferramentas técnicas para que a gestão do conhecimento aconteça. São exemplos as intranets com programas estruturados para o armazenamento e compartilhamento de informações. Neste sentido a tecnologia da informação viabiliza que planos de gestão do conhecimento aconteçam. Não por acaso, o uso de tecnologia da informação está diretamente ligada a empresas com melhores práticas em gestão do conhecimento.

Atualmente a capacidade de gerar conhecimento e ter ferramentas para sua armazenagem e divulgação é tão importante que existiram empresas e segmentos que foram criados oferecendo justamente este serviço. As empresas que fazem gestão de projetos de terceiros são um exemplo.

A respeito desta questão, em empresas passam a oferecer conhecimento como solução STEWART (2004, p.21) relata:

As empresas que fazem uso intensivo da informação muitas vezes tornam-se distribuidoras de informações. A IBM, por exemplo, fatura mais com a venda de serviços para computador do que com a venda de equipamentos em si; a Ryder não só aluga caminhões como também vende logística gerencial.

Toda empresa além de gerenciar seu próprio conhecimento precisa entender qual é sua maior competência, qual é seu maior diferencial frente aos concorrentes e focar para melhorar cada vez mais este conhecimento específico.

Não à toa a capacidade de captar, gerar, criar, analisar, traduzir e disseminar a informação, enfim, o Conhecimento Competitivo, representa para muitos o principal ativo intangível das empresas... a base de fundação de seu oásis de valor. É a geração e difusão desse Conhecimento que irá promover mudanças nos setores mais competitivos e dinâmicos da produção, os quais afetam a sociedade e a economia como um todo. É a aplicação e combinação imaginativa, criativa e disruptiva desse

conhecimento que criará as inovações capazes de redefinir mercados e regras estabelecidas. (DOMENEGHETTI E MEIR, 2009, p.20)

A estratégia para desenvolver os conhecimentos de fato importantes para a organização pode utilizar os mais diversos meios. Para se criar ou melhorar o conhecimento dentro de uma organização, são exemplos, aquisições, alugueis, fusões e a criação de áreas de pesquisa e desenvolvimento.

Na gestão do conhecimento o processo de aprendizagem ganha destaque. É ele que na verdade proporciona que o conhecimento se torne um diferencial competitivo. O processo de aprendizagem organizacional é complexo, pois implica na transformação do conhecimento em habilidade e na mudança de comportamento do receptor do conhecimento.

SOFFNER; SILVA; MONOBE (2008, p.62), definem aprendizagem como:

Aprendizagem pode ser definida como ganho de competência; esta última, por sua vez pode ser definida como a capacidade de realizar de forma adequada o processo em estudo (as competências podem ser humanas e estruturais). A aprendizagem gera inovação (mudança de estado), que por sua vez aumenta a competitividade e desempenho da organização.

O conhecimento se tornou combustível das organizações, mas ele por si só não garante sucesso nem vantagem competitiva. É preciso que o combustível seja empregado da melhor forma, e isso é realizado através da gestão do conhecimento. A gestão do conhecimento permite que as pessoas evoluam umas com as outras e viabiliza uma vantagem competitiva significativa para a organização em relação ao concorrente.

6. CONCLUSÃO

Pudemos entender ao longo da pesquisa os conceitos relacionados aos temas conhecimento, vantagem competitiva e projeto e como os três se relacionam. Fica claro que as estruturas de projeto nascem em função de uma grande expectativa de realização frente a uma tarefa que as operações da própria organização não entregariam. O diferencial destas equipes é justamente o volume de conhecimento que as mesmas possuem, conseguem gerar, e como os gerenciam de forma eficaz objetivando a obtenção dos resultados esperados.

Há muito tempo nossa sociedade trabalha com os conceitos acima, mas na era da informação estes temas vêm ganhando destaque pois valem tanto quanto ativos físicos e financeiros.

Os projetos têm como base o conhecimento para sua existência. Esta relação foi se tornando tão positiva que hoje existem empresas que vendem este conhecimento (empresas que executam projetos para outras) e organizações que escolhem o formato de trabalho por projetos para demandas específicas e normalmente estratégicas.

O diferencial competitivo em projetos é justamente a sinergia de conhecimento gerada pela equipe. Isso proporciona maior capacidade de execução, melhor qualidade de entrega e o cumprimento do que foi estabelecido no escopo do projeto. Observamos que o papel do conhecimento é fundamental para a diferenciação das equipes e para o atendimento do objetivo esperado.

Atualmente existe um conhecimento formado (explícito) para ajudar na condução de projetos. Este conhecimento está distribuído livros, artigos e principalmente em guias escritos especificamente para os profissionais de projetos. O guia de conhecimentos para projetos mais conhecido é o PMBOK do PMI.

Concluí-se então que o papel do conhecimento nos projetos é fundamental, podendo-se tornar fonte inesgotável de vantagem competitiva. Os projetos são de certa forma uma espécie de venda ou empréstimo de conhecimento. Dependendo da atuação da empresa no mercado, ela pode vender a expertise de projetos para outras organizações ou utilizar este formato de trabalho para a condução de demandas estratégicas do negócio.

Observamos que quanto mais conhecimento for gerado na organização maior é a probabilidade de agregar valor ao negócio. Todavia para que este valor de fato exista, não basta apenas fomentar o conhecimento; o mesmo precisa dar lugar à habilidade e iniciativa pois é isso que mudará a forma da organização agir e, conseqüentemente, poderá ser um diferencial competitivo.

O conhecimento por si só não muda a forma de agir dos colaboradores. Um ambiente organizacional favorável contribui de fato a um bom nível de compartilhamento de conhecimento.

Para que um ambiente seja propício a disseminação e criação de conhecimento, a cultura organizacional precisa incentivar e reconhecer o papel e importância do conhecimento na organização. Este apoio é transmitido pela empresa através da alta direção no dia-a-dia e em exposição de funcionários, por exemplo.

O ambiente organizacional é influenciado também pela estrutura organizacional adotada. Em projetos, por exemplo, existem estruturas organizacionais que podem favorecer ou não a condução dos projetos, a interação entre os colaboradores de diferentes áreas e a sinergia e conhecimento gerado pela equipe. Todos estes pontos vão depender do grau de autonomia que o gerente de projetos possui na organização e a importância dada para os projetos na estratégia da empresa.

Além do ambiente e estrutura organizacional, é importante que exista infra-estrutura, política de reconhecimento, programa de capacitação e de remuneração para os profissionais.

Pensando em infra-estrutura é necessário que existam ferramentas para o armazenamento e compartilhamento do conhecimento. Podemos citar como exemplo intranets que tenham funcionalidades descritas anteriormente. Vale ressaltar que quando falamos de ferramenta não precisamos pensar em sistemas que demandem altíssimos investimentos, mas alternativas simples que sejam acessíveis a todos os envolvidos com os projetos.

Outro ponto relevante na questão de infra-estrutura é criar um mapa do conhecimento na organização. Nada mais é do que uma grande lista amarela. Atualmente é muito comum que as pessoas dentro das empresas percam-se entre as informações. Porque as mesmas não se

encontram dentro de uma organização lógica e estruturada. A criação de um mapa do conhecimento, portanto, é uma ação simples com geração de benefícios altíssimos.

Em relação ao reconhecimento, os funcionários do conhecimento são profissionais mais exigentes que demandam reconhecimentos adicionais, não limitados a salários altos. Estes colaboradores têm a característica de gostar de participar das tomadas de decisão, de poder fornecer insumos para a competitividade da empresa. Assim, estruturas nas quais apenas os gerentes podem opinar não estimulam estes profissionais. É preciso criar uma cultura organizacional flexível que possibilite a participação no processo de tomada de decisão de todos que agregam conhecimento nas discussões.

Além disso, estes profissionais precisam constantemente estar em contato com as boas práticas do mercado, precisam conversar entre si e trocar experiências. Por este motivo o investimento em treinamentos e eventos se faz necessário e proporciona retorno para o ativo intangível da empresa.

Por fim, existindo todo um ambiente favorável, além do reconhecimento, treinamento e infraestrutura, a empresa poderia criar uma espécie de remuneração variável atrelada às boas práticas ligadas ao conhecimento. Essa sugestão seria uma forma de incentivar e estimular com que todos os colaboradores tornem-se funcionários do conhecimento.

Fica evidente que tanto o conhecimento quanto o profissional do conhecimento se tornaram ativos importantíssimos das organizações. Ativos que exigem cuidados especiais, pois são os chamados ativos intangíveis, por não terem um valor atribuído de forma fácil e absolutamente racional eles precisam ser trabalhados, desenvolvidos e mantidos para terem valor. Estes ativos não se esgotam pelo uso, pelo contrário, quanto mais estimulados mais aumentam seu valor.

Atualmente as empresas não têm mais seu valor estimado com base exclusiva em ativos financeiros e ativos tangíveis. O mercado está disposto a pagar mais, não pela empresa que tem o maior parque industrial, mas sim pela empresa que tem a maior capacidade de gerar novos negócios, que tem capacidade de responder mais rapidamente as mudanças do mercado e que possui um processo contínuo de pesquisa e inovação, ou seja, pela empresa que tem o conhecimento como fonte de vantagem competitiva.

No mercado de ações fica mais evidente a diferença do valor contábil de uma organização para o seu valor de mercado. Como vimos esta diferença está pautada nos ativos intangíveis da organização que tem como fonte o conhecimento. Portanto passa a ser cada vez mais necessário o investimento e desenvolvimento desta fonte de receita.

Este trabalho demonstrou como o conhecimento se tornou o ativo mais importante das organizações, e como os projetos tendo este ativo valioso como pilar de trabalho através de uma boa gestão poderiam transformá-lo em diferencial competitivo. Foram explorados ainda os muitos aspectos necessários para que o conhecimento pudesse fluir na organização. Por este ser o ativo que mais se valoriza e que mais aumenta o valor de mercado das organizações como extensão desta pesquisa seria importante aprofundar o conhecimento na questão de planos de remuneração variável destinados a funcionários do conhecimento e qual sua relação com a valorização da empresa no mercado.

REFERÊNCIAS

APRENDIZAGEM organizacional: os melhores artigos de Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

ANTUNES apud OLIVEIRA, Elizabeth; ARNOSTI, José; YOMURA, Nobuya; NEUMANN, Regina. **Capital intelectual: reconhecimento & mensuração**. Curitiba, PR: Juruá, 2009, 1ª Ed.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008, 11ª Ed.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL. SCOTT A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998, 1ª Ed.

CLELAND, David I. **Gerência de projetos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002, 1ª Ed.

COELHO, Hélio, FILHO, Cândido, SOFFNER, Renato. Aprendizagem e Gestão do Conhecimento nas Organizações. In SILVA FILHO, Cândido Ferreira da; BENEDICTO, Gideon Carvalho de (Org.). **Aprendizagem e gestão do conhecimento: fundamentos teóricos e experiências práticas**. Campinas, SP: Alínea, 2008

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, **PRONUNCIAMENTO TÉCNICO CPC-04 - ATIVOS INTANGÍVEIS**, AUDIÊNCIA PÚBLICA CPC Nº. 2/2008, publicado em 25/04/2008. Disponível em <http://www.cpc.org.br/noticias56.htm>. Acesso em: 01 set. 2011.

DAVENPORT, T., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: Como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 2004, 8ª Ed.

DINSMORE, Paul C. **Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência por projetos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999, 1ª Ed.

DOMENEGHETTI, Daniel; MEIR, Roberto. **Ativos inatingíveis: como sair do deserto competitivo dos mercados e encontrar um oásis de valor e resultados para sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERREIRA, Paulo Affonso. **Sobre o PMI**. Disponível em <http://www.pmi.org.br>. Acesso em: 18 ago.2011

MONTGOMERY, Cynthia A. (org.); PORTER, Michael E. . **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

NONAKA apud WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2008, 1ª Ed.

NONAKA, Ikujiro. A Empresa Criadora de Conhecimento. In APRENDIZAGEM organizacional: os melhores artigos de Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

OLIVEIRA, Elizabeth; ARNOSTI, José; YOMURA, Nobuya; NEUMANN, Regina. **Capital intelectual: reconhecimento & mensuração**. Curitiba, PR: Juruá, 2009, 1ª Ed.

PRAHALAD, C.K, HAMEL, Gary. A Competência Essencial da Corporação. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (org.) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos: guia PMBOK : uma Norma Nacional Americana ANSI/PMI 99-001-2004**. 3. ed. Newton Square: Project Management Institute, 2004

QUINN, James; ANDERSON, Philip; FINKELSTEIN, Sydney. Gerenciando o Intelecto Profissional: Extrair o Máximo dos Melhores. In APRENDIZAGEM organizacional: os melhores artigos de Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

SANTIAGO JR, JOSÉ. **Um modelo de mensuração da contribuição da gestão do conhecimento nos resultados organizacionais**. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-01082007-171127/pt-br.php>. Acesso em: 24 out. 2010.

SILVA FILHO, Cândido Ferreira da; BENEDICTO, Gideon Carvalho de (Org.). **Aprendizagem e gestão do conhecimento: fundamentos teóricos e experiências práticas**. Campinas, SP: Alínea, 2008

STALK, George Jr. Tempo: A Próxima Fonte de Vantagem Competitiva. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (org.) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

SKYRME, D. J. apud SANTIAGO JR, **UM MODELO DE MENSURAÇÃO DA CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS**. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-01082007-171127/pt-br.php>. Acesso em: 24 out. 2010.

SOFFNER, Kraide, SILVA, Lucas, MONOBE, Teruo. Inovação, Mudança e Aprendizagem em Organizações. In SILVA FILHO, Cândido Ferreira da; BENEDICTO, Gideon Carvalho de (Org.). **Aprendizagem e gestão do conhecimento: fundamentos teóricos e experiências práticas**. Campinas, SP: Alínea, 2008

SOFFNER, Renato, FILHO, Cândido, BENEDICTO, Gideon. Transformando Conhecimento em Competências. In SILVA FILHO, Cândido Ferreira da; BENEDICTO, Gideon Carvalho de (Org.). **Aprendizagem e gestão do conhecimento: fundamentos teóricos e experiências práticas**. Campinas, SP: Alínea, 2008

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2006

VERMA apud VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2006

YOUKER apud VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2006

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2008, 1ª Ed.

WERNKE, R. apud SANTIAGO JR, **UM MODELO DE MENSURAÇÃO DA CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS**. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-01082007-171127/pt-br.php>. Acesso em: 24 out. 2010.