

COMO A GESTÃO DO CONHECIMENTO INFLUENCIA O DESEMPENHO DE OPERAÇÕES

Henrique Pedrosa Chagas (USP)

hpchagas@usp.br

Fernando Jose Barbin Laurindo (USP)

fjblau@usp.br



In a world that is characterized by fast and continuous changes, highly connected and vast competition among companies, the factors that lead to success do not reside in capital investments, labor and raw materials any more, but on the acquisition and use of new knowledge and capabilities. Moreover, companies need to find, understand and develop “what they know” and use this knowledge more efficiently to gain and maintain competitive advantage. In this context, understand the role and the principles of managing knowledge processes are key factors to sustainable advantage. Through a literature review, the aim of this paper is to summarize what is the role of knowledge management plays on organization performance and explain which actions can be implemented to achieve the “learning organization” status. A summary model that explains the influences of the key variables in this issue is provided.

Palavras-chave: Knowledge Management; Performance Improvement; Operations management.

1. Introdução

Como explicam Nonaka e Konno (2000, p. 5) “Em um mundo onde os mercados, produtos, tecnologias, concorrentes, regulamentos e até sociedades mudam rapidamente, inovação contínua e o conhecimento que permite essa inovação, se tornaram fontes importantes de vantagem competitiva sustentável”.

No atual contexto de competição das empresas, os fatores que a levam ao sucesso não residem mais nos investimentos de capital, trabalho e matéria prima (Ho, 2009), mas na aquisição e utilização de novos conhecimentos (Davenport e Prusak, 1998; Carlucci et al., 2004.). O conhecimento e sua gestão tornaram-se o ativo mais valioso de todas as organizações e a habilidade de gerir e explorar o conhecimento se tornará a principal fonte de vantagem de vantagem competitiva.

Assim as empresas devem voltar a gestão para as suas rotinas, *locus* do conhecimento e aspecto distintivo da organização (Nelson e Winter, 1982). Segundo esses autores e também de Barney (1991) e Penrose (1959) são as rotinas das empresas que as define e é o conhecimento que leva as empresas a mudar suas rotinas, portanto, fazer a gestão desta capacidade de mudança (gestão do conhecimento), é fundamental para a sobrevivência. As empresas precisam descobrir, entender e desenvolver “o que elas sabem” e usar este conhecimento mais eficientemente para ganhar e manter vantagem competitiva (Carlucci et al., 2004).

A corrente de pesquisa denominada visão baseada em conhecimento (KBV - *Knowledge Management View*), estuda a capacidade de reconhecer, criar, fortalecer, e aumentar as competências centrais da empresa (Prahalad e Hamel, 1990, apud Carlucci et al., 2004). Nela a empresa é vista como um portfólio de competências e sua competitividade é baseada na criação e desenvolvimento das competências que a levam ao alcance de seus objetivos. Esta é a abordagem teórica deste trabalho.

Berawi e Woodhead (2005) afirmam que a gestão do conhecimento irá aprimorar a gestão da produção e ser capaz de evitar e diminuir perdas e custos. Zheng et al. (2010) afirma que a GC tem potencial para aumentar e melhorar as vantagens competitivas, foco no cliente, relações entre funcionários e o desenvolvimento, inovação e diminuir custos.

1.1 Objetivo

Este trabalho tem como objetivo investigar a relação entre a Gestão do Conhecimento (GC) e a melhoria do desempenho de organizações produtivas. Busca entender como a literatura trata “como” e “quais” práticas da GC contribuem para o aumento do desempenho de uma organização. O escopo de análise é a firma, estudando o aprimoramento do desempenho dentro das fronteiras da empresa.

1.2 Questões de pesquisa

O trabalho busca respostas, baseando-se em uma revisão teórica, para as seguintes perguntas:

- 1) Quais são as relações entre a GC e o desempenho da firma?
- 2) Como a GC implica em aumento de desempenho?

1.3 Justificativa

A literatura concernente à gestão de empresas e estratégia que aborda o assunto sob a ótica KBV argumenta que a gestão do conhecimento e da informação são fundamentais para

alcançar vantagem competitiva sustentável (Carlucci et al., 2004). Entretanto, como conclui Gold et al. (2001), embora a capacidade de gerir os recursos de conhecimento e estabelecer processos de aquisição, conversão, aplicação e proteção do conhecimento estejam positivamente relacionados com a eficácia organizacional, muitos gerentes tentam criar uma organização baseada em conhecimento (*knowledge-based organization*), e não obtém sucesso. Gunasekaran e Ngai (2007) explicam que é fundamental a compreensão e implantação de processos de gestão do conhecimento, mas afirmam que existe pouca investigação que explique o caminho a percorrer. Também Zheng et al. (2010) e Rašula et al., (2012) têm a compreensão de que a gestão do conhecimento pode servir como um mecanismo através do qual o contexto organizacional influencia a eficácia da organização, contudo, este papel de mediação não foi muito investigado.

Essa inabilidade em entender o impacto das iniciativas da GC no desempenho da empresa é um grande problema, pois impede a aferição dos valores gerados pelas caras iniciativas de GC (Carlucci et. al., 2004; Berawi e Woodhead, 2005).

1.4 Metodologia

O presente trabalho será desenvolvido a partir de uma revisão da literatura (Webster e Watson, 2002), sobre gestão do conhecimento e gestão do desempenho de operações. Seguindo as diretrizes de Fleury (2000), definiram-se os critérios de seleção dos artigos de forma mais abrangente possível, restringindo apenas o assunto e a área de conhecimento da publicação. O quadro 1 apresenta os critérios de seleção aplicados na base de dados Web of Science®.

Quadro 1. Critérios para seleção dos artigos

Palavras-chave da busca	[("Knowledge Management") AND ("Performance Management" OR Productivity)]
Campos de pesquisa	TOPIC (Title, abstract and key words).
Tempo	1990 - 2016
Área de conhecimento	Engineering; Business Economics, Operations Research
Bases de dados	Web of Science™ Core Collection; Current Contents Connect; KCI-Korean Journal Database; SciELO Citation Index
Tipo de publicação	Artigo (<i>journals</i>)
Periódicos	Sem filtro
Locais geográficos Países	
Língua	Inglês, Português e Espanhol

Esta pesquisa retornou 156 artigos. Eles foram organizados por ordem decrescente de citações e foram selecionados para a revisão completa 18 artigos mais citados (ver Apêndice 1). O trabalho está estruturado em quatro seções: introdução; revisão dos principais conceitos que fundamentam o assunto; discussão sobre como a gestão do conhecimento influencia o aprimoramento do desempenho em operações; e conclusão.

2. Revisão de literatura

Há uma mudança de paradigma na forma de pensar a fonte de diferenciação e a importância dos ativos intangíveis da empresa na consecução de seus objetivos. Dentre tais ativos o conhecimento e sua gestão se destacam como fatores ímpares de cada organização e fundamentais para seu sucesso.

Esta seção apresenta os principais conceitos que embasam o entendimento sobre o que é e quais são os objetivos da gestão do conhecimento, suas dimensões e implicações sobre o desempenho de uma organização.

2.1 Conhecimento e ativos de conhecimento

O Quadro 2 traz a compilação dos conceitos “conhecimento” e “ativo de conhecimento.”

Quadro 2. Conhecimento e ativos de conhecimento

AUTORES	CONCEITO: CONHECIMENTO
Davenport e Prusak, 1998	“Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. [...] In organizations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices, and norms.” (p. 5) “[...] knowledge is not neat or simple. It is a mixture of various elements; it is fluid as well as formally structured; it is intuitive and therefore hard to capture in words or understand completely in logical terms.” (p. 5)
Dyer e Nobeoka (2000)	“[...] it is useful to define what we mean by knowledge. [...] two types: (1) explicit knowledge or information, and (2) tacit knowledge or know-how. Information is defined as easily codifiable knowledge that can be transmitted ‘without loss of integrity [...]’. Information includes facts, axiomatic propositions, and symbols’ [...] know-how involves knowledge that is tacit, ‘sticky,’ complex, and difficult to codify [...].” (p. 348)
Nonaka e Konno, 2000	“[...] definition of knowledge as ‘justified true belief’ ‘Truthfulness’ is the essential attribute of knowledge. It is the absolute, static and non-human view of knowledge. This view, however, fails to address the relative, dynamics and humanistic dimensions of knowledge. Knowledge is dynamic, since it is created in social interactions amongst individuals and organizations. Knowledge is context-specific, as it depends on a particular time and space. Without being put into a context, it is just information, not knowledge.” (p. 7).
Mouritsen et al., 2001	“[...] knowledge is a social activity—a set of relations in motion [...]” (p. 740)
AUTORES	CONCEITO: ATIVO DE CONHECIMENTO
Nonaka e Konno, 2000	“At the base of knowledge-creating processes are knowledge assets. [...] Knowledge assets are the inputs, outputs and moderating factors of the knowledge-creating process.” (p. 20)
Gunasekaran e Ngai, 2007	“Knowledge resources include human capital, structure capital and customer capital.” (p. 2394) “Knowledge assets are the knowledge regarding markets, products, technologies and organizations that a business owns or needs to own and which enable its business processes to generate profits (Civi 2000)” (p. 2392)
Davenport e Prusak, 1998	“Knowledge exists within people [...]. Although we traditionally think of assets as definable and “concrete,” knowledge assets are much harder to pin down. Just as an atomic particle can appear to be either a wave or a particle, depending on how scientists track it, knowledge can be seen as both process and stock. (p. 5-6)
Holsapple e Singh, 2001	“An organization has both schematic and content knowledge resources (Joshi, 1998). Schematic knowledge resources include an organization’s infrastructure, culture, strategy, and purpose. Content knowledge resources include knowledge held by the organization’s human participants, by its computer-based processors, and by artifacts (e.g. books, production equipment, audio tape library).” (p. 79)
Zheng et al., 2010	“Knowledge resources are an outcome of organizational culture, structure, and strategy, because knowledge is created, made sense of, and utilized in accordance with a set of cultural values and norms, embedded in structural relationships, and reflected in strategic priorities.” (p. 764)
Wu e Chen, 2014	“Knowledge assets refer to any intangible asset gained through experience and learning that can be used in a series of value creation processes to further produce performance gains [...]. Knowledge assets are either the outputs of knowledge transformation processes or the accumulated stocks of skills, knowledge and experience of organization’s workforces [...] knowledge assets should include at least four basic components: human, relational, structural and information capital.” (p. 1144)

As investigações que versam sobre GC focam no conhecimento e maneiras sistemáticas de usar e extrair resultados do conhecimento (Ho, 2009). Também Davenport e Prusak (1998) explicam que o conhecimento é uma mistura de experiências, valores, informações e *insights* que permite a avaliação, a incorporação de novas experiências e de novas informações.

Fica claro nas definições que o conhecimento é inerentemente humano (Davenport e Prusak, 1998), e também é dinâmico, uma vez que é criado nas interações sociais entre indivíduos e organizações (Nonaka e Konno, 2000).

De acordo com esses autores o conhecimento é criado e emerge dos indivíduos, grupos de trabalho, equipes de projeto, círculos informais e com o contato frente-a-frente. Segundo esses autores há duas formas típicas de conhecimentos criados e compartilhados entre os membros da organização:

- (i) **o conhecimento explícito** é aquele está registrado em algum formato, expresso como dados, fórmulas científicas, manuais e similares;
- (ii) **o conhecimento tácito** é aquele que pertence à pessoa, são suas intuições, palpites, interpretações subjetivas e é difícil de formalizar.

O conhecimento explícito pode ser processado, transmitido e armazenado em alguma mídia. O conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, sua transmissão requer uma espécie de “processamento simultâneo” entre aquele que detêm e aquele que o recebe (Nonaka e Konno, 2000).

Os mesmos autores definem um processo para a conversão do conhecimento tácito em explícito. As etapas são: (1) a socialização do conhecimento tácito para um receptor que também o adquire como conhecimento tácito; (2) externalização, passando o conhecimento tácito em explícito; (3) combinação, consiste em unir o conhecimento explícito com outros conhecimentos explícitos, potencialmente gerando mais conhecimentos; (4) internalização, com a conversão do conhecimento explícito (combinado) em novo conhecimento tácito. Embora o pensamento tradicional esteja centrado em pensar ativos como bens concretos, os ativos de conhecimento (*knowledge assets*) são mais fluidos, podendo se constituir em uma pessoa, em uma organização, em um processo ou em um estoque (Davenport e Prusak, 1998). Assim, em linha com o pensamento da KBV, Gunasekaran e Ngai (2007) destacam que recursos de conhecimento (ou ativos de conhecimento) incluem o capital humano, bens de capital e também o cliente. São conhecimentos a respeito de mercados, produtos, tecnologias ou organização (processos) que os negócios possuem ou precisam possuir e que os capacita a gerar resultados (Civi 2000, apud Gunasekaran e Ngai, 2007).

Nonaka e Konno (2000) destacam quatro tipos de ativos de conhecimento, conforme o Quadro 3.

Quadro 3 – Quatro categorias de ativos de conhecimento.

<p>Experiential Knowledge Assets</p> <p>Tacit knowledge shared through common experiences</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skills and know-how of individuals • Care, love, trust, and security • Energy, passion, and tension 	<p>Conceptual Knowledge Assets</p> <p>Explicit knowledge articulated through images, symbols, and language</p> <ul style="list-style-type: none"> • Product concepts • Design • Brand equity
<p>Routine Knowledge Assets</p> <p>Tacit knowledge routinised and embedded in actions and practices</p> <ul style="list-style-type: none"> • Know-how in daily operations • Organisational routines • Organisational culture 	<p>Systemic Knowledge Assets</p> <p>Systemised and packaged explicit knowledge</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documents, specifications, manuals • Database • Patents and licenses

Fonte: Nonaka e Konno (2000, p. 20)

Como explicam Wu e Chen (2014) tanto os ativos de conhecimento como a capacidade de extrair, compartilhar e usar o conhecimento, através dos processos de gestão do conhecimento, são fundamentais para que a empresa alcance vantagem competitiva.

2.2 Gestão do conhecimento e viabilizadores

Os quadros quatro, cinco e seis trazem as compilações dos conceitos de GC, processos de GC e viabilizadores (*enablers*), extraídos da amostra de artigos.

A partir da análise das diferentes definições de GC percebem-se duas características centrais (Carlucci et al., 2004): a primeira está relacionada com os processos que compõem a gestão, ou seja, a GC envolve processos que podem assumir diferentes formas e etapas de acordo com as necessidades e características da organização. A segunda está relacionada com o seu objetivo de gerar valor para a organização. Também Argote et al. (2003) explicam que a GC pode ser entendida sob duas dimensões: os resultados do processo de GC, e as propriedades do contexto em que ocorre a gestão.

Assim temos que a GC é um conjunto de processos que buscam extrair resultados (valor) do conhecimento existentes nos ativos de conhecimento e a viabilização do alcance ou não destes objetivos é facilitado pela presença de certas características contextuais, culturais e tecnológicas, chamados de viabilizadores (*knowledge enablers*).

Em síntese, a partir dos destaques acima e como explicam Gunasekaran e Ngai (2007), as atividades de GC envolvem a identificação do conhecimento necessário à consecução dos objetivos da empresa, o planejamento e controle dos ativos de conhecimento, com o objetivo de alcançar os resultados organizacionais (“adicionar valor ao negócio”).

Quadro 4 – Gestão do conhecimento

Autor	Definição – Gestão do Conhecimento
Davenport e Prusak, 1998	“It consists of processes to capture, distribute, and effectively use knowledge.” “Knowledge management is a fluid mix of framed experience, values, contextual information and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information” (p. ...)
Holsapple e Singh, 2001	“Knowledge management is concerned with ensuring that the right knowledge is available in the right form to the right processors at the right time for the right cost.”
Ho, 2009	“[...] knowledge management (KM) is a kind of strategy that delivers the right knowledge to the right persons at the right time [...] help members share information, and turn this sharing into actions that improve organizational effectiveness.” (p. 98) “Broadly speaking, all the activities that improve the value of knowledge assets are included in the content of KM. [...] we can conclude that KM is a kind of dynamic circulation process [...] a behavior model of efficient knowledge recording, sharing and diffusing, and aside from this, its ultimate goal is to apply knowledge to improve organizational competitiveness.”(p. 99)
Rašula et al., 2012	“KM is a process that through creating, accumulating, organising and utilising knowledge helps achieve objectives and enhance organisational performance. KM also consists of strategy, cultural values and workflow[...]” (p. 147-148)
Nonaka e Konno, 2000	“[...] manage the dynamic process of knowledge creation, which is characterised by dynamic interactions amongst organisational members, and between organisational members and the environment.” (p. 26)
Gunasekaran e Ngai, 2007	“Knowledge management involves the identification and analysis of available and required knowledge, and the subsequent planning and control of actions to develop knowledge assets so as to fulfil organizational objectives.”
Wu e Chen, 2014	“KM is the notion that seeks to foster an organization’s capabilities in acquisition, conversion, application and protection of knowledge assets.” (p. 1144)

Quadro 5 – Processo de Gestão do conhecimento

Autor	Definição – Processos de gestão do conhecimento
Gold et al., 2001	“[...] us to group them into four broad dimensions of process capacity – acquiring knowledge, converting into useful form, applying ou using it, and protecting it.” (p. 190).
Berawi e Woodhead, 2005	“A knowledge development cycle in an organization consists of knowledge creation, knowledge adoption, knowledge distribution, and knowledge review and revision phases (Bhatt, 2000)” (p. 252).
Davenport e Prusak, 1998	“There are four kinds of knowledge management: (1) creating knowledge repositories [...] (2) improving knowledge access [...] (3) enhancing a knowledge environment to conduct more effective knowledge creation, transfer and use, and (4) managing knowledge as an asset and concern about how to increase the effective use of knowledge assets over time (Davenport et al. 1998).” (p. 2392)
Gunasekaran e Ngai, 2007	“Civi (2000) also lists five steps that are needed to be successful in the knowledge management processes: (1) identify the business problems and develop a clear set of goals and objectives for knowledge activities, (2) create a knowledge crew, (3) adapt all level managers to the process, (4) help the companies to change their organizational culture to implement knowledge activities, and (5) provide access to knowledge using various networks and technologies.” (p. 2394)
Holsapple e Singh, 2001	Processos Primários: aquisição, seleção, geração, internalização, externalização do conhecimento. Processos secundários: liderança, coordenação, controle e avaliação (medida) do processos primários de gestão do conhecimento.
Zheng et al., 2010	“Knowledge management encompasses the managerial efforts in facilitating activities of acquiring, creating, storing, sharing, diffusing, developing, and deploying knowledge by individuals and groups [...]” p. 764.
Wu e Chen, 2014	“[...] there are four common knowledge processes: creation, transfer, integration and application [...]” (p. 1145)

Quadro 6 - Viabilizadores

Autor	Definição – Viabilizadores (Knowledge management enablers)
Ho, 2009	“[...] it is also important to consider the infrastructure that promotes KM performance in the company, which means considering KM enablers.” (p.99) “A working environment with information technology or a culture that supports its employees’ knowledge activities is called an organizational infrastructure. Enablers that are focused on building an infrastructure that supports KM are called KM enablers.” (p. 101)
Gunasekaran e Ngai, 2007	“Knowledge management is influenced by (1) culture, (2) leadership, (3) measurement, (4) education, (5) reward and incentive systems, (6) organizational adaptability, (7) values and norms, and (8) technology (Lai and Chu 2002)” (p. 2394)

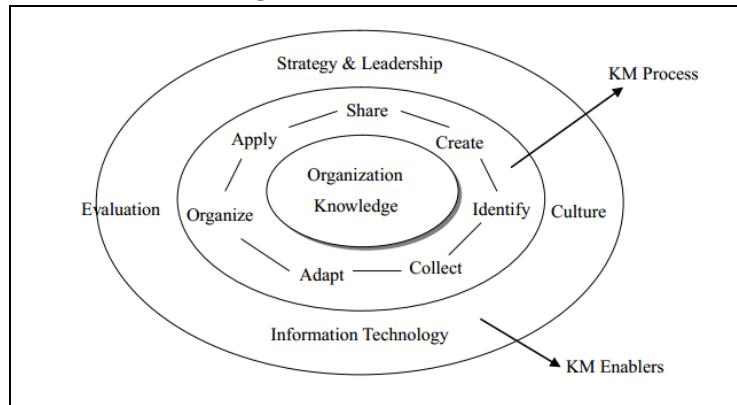
Portanto GC é um processo de negócio (Gunasekaran e Ngai, 2007; Ho, 2009) e também uma estratégia corporativa (Rašula et al., 2012). Seu objetivo é garantir o conhecimento necessário e disponível na forma correta, para o interlocutor correto, no momento correto, a um preço correto (Holsapple e Singh, 2001).

Como explicam Nonaka e Konno (2000) e Davenport e Prusak (1998) essa gestão é um processo dinâmico que se caracteriza por interações entre os membros da organização e entre os membros da organização e o ambiente organizacional que trocam valores, informação contextual e especializada, que criam uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informações.

Gold et al., 2001 afirmam que um entendimento chave no sucesso ou fracasso da gestão do conhecimento é identificação e coordenação das precondições necessárias para que o esforço de GC floresça. Para esse autor a criação de conhecimento depende de dois fatores principais: a presença de capital social e de uma infraestrutura, formada por tecnologia, estrutura física e cultura. Capital Social pode ser definido como “a soma dos recursos reais e potenciais embutido, disponível e derivado da rede de relacionamentos possuídos por uma unidade social” (Gold et. al., 2001, p. 187).

Portanto apreende-se que o processo de gestão possui duas dimensões principais: os processos de iteração das partes, e seu ambiente (viabilizadores). O trabalho de Ho (2009) traz um modelo da Andersen Business Consulting e da American Productivity & Quality Center (APQC) que resume tais dimensões, reproduzido na figura 1.

Figura 1 – Modelo de GC.



Fonte: Andersen Business Consulting e APQC (1996, apud Ho, 2009, p. 100)

2.2.1 Processos de GC

Conforme as definições expostas no quadro 5, as etapas dos processos de GC podem variar conforme cada autor, contudo, na essência é possível capturar como ideia central da GC fomentar dinamicamente e continuamente atividades que:

- (i) permitam que a empresa utilize e desenvolva os conhecimentos disponíveis;
- (ii) incentivem a troca e explicitação de conhecimento, cuidando para que existam meios e ferramentas para a guarda, compartilhamento e busca do conhecimento disponível;
- (iii) sejam capazes de adquirir ou desenvolver conhecimentos que necessite (internos e externos).

Em resumo, nas palavras de Davenport et al. (1998, p. 2392) existem quatro tipos de gestão: (1) criar repositórios de conhecimento; (2) aprimorar os ativos de conhecimento; (3) aprimorar o ambiente do conhecimento para conduzir a uma efetiva criação, transferência e uso do conhecimento; (4) gerir o conhecimento como um ativo e preocupar-se com o aumento efetivo do uso destes ativos ao longo do tempo. Assim a execução destas etapas exigem condições e ferramentas que a viabilizem.

2.2.2 Viabilizadores da GC

Como explicam Argote et al. (2003) o relacionamento é a oportunidade dos indivíduos de criar, manter e transferir conhecimento. Essas relações trazem em si características do ambiente, que podem incentivar ou não os indivíduos participem do processo e Gunasekaran e Ngai (2007) afirmam que sem a integração das tecnologias de informação e pessoas é muito difícil alcançar qualquer melhoria significativa no desempenho organizacional.

Assim, a criação de conhecimento e sua gestão são dependentes das características de contexto (Nonaka e Konno, 2000; Zheng et al., 2010), tais como fatores sociais, culturais e históricos e podem impactar na habilidade da execução dos processos de GC. O contexto é explicado a partir da presença ou não de certas características que ajudam a execução do trabalho de GC (busca, aquisição, compartilhamento, guarda, e troca de conhecimento) e estas características são referenciadas como **viabilizadores do conhecimento**.

Ho (2009) explica quatro tipos de viabilizadores: estratégia e liderança, cultura organizacional, sistema de avaliação e tecnologia de informação (figura 1). Esses componentes estão intimamente relacionados. Vale destacar que Nonaka e Konno (2000) afirmam que o processo de criação de conhecimento depende fortemente da postura e definições que ocorrem e são transmitidas pela equipe de gestão (*top management*) e Segundo a pesquisa de Ho (2009), a estratégia e a liderança são os fatores mais importantes para o desempenho do processo de GC.

Das definições apresentadas no quadro 6 pode-se concluir, em linha com o que propõem diversos autores (cf. Nonaka e Konno, 2000; Argote et al., 2003; Ho, 2009) que o ambiente de trabalho com tecnologias de informação e cultura organizacional que suportam e incentivam as atividades de conhecimento são peças fundamentais na capacidade de gestão do conhecimento e também precisam ser geridos.

Por fim, Gold et al. (2001) destacam que a frequência e a variabilidade do processo de interação dos agentes são determinantes para uma integração eficiente. Quanto mais integrada e frequente a execução dos processos de GC, mais eles se tornam rotinas e mais eficientemente são executados. Quanto mais variado o conhecimento que a empresa precisa lidar, mais a empresa precisa cuidar de exceções e, conseqüentemente, menos eficiente é o processo integração dos conhecimentos.

2.3 Relação dos conceitos com desempenho organizacional

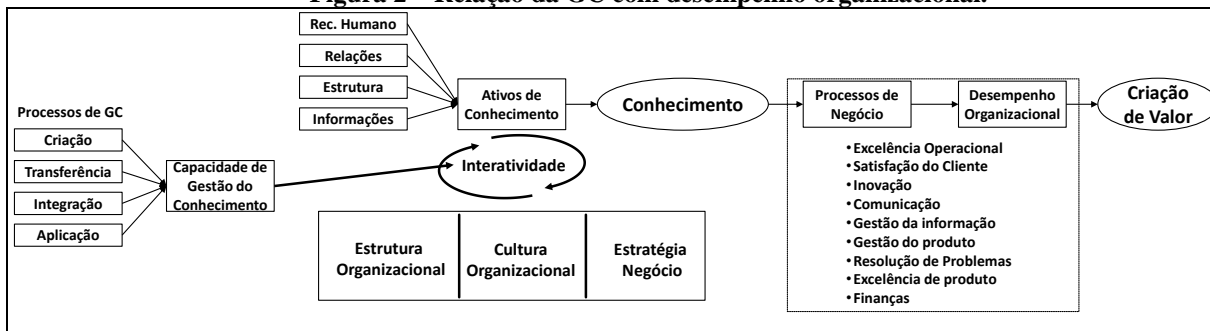
Esta seção foca em responder as questões de pesquisa de qual é influencia da GC no desempenho de uma empresa e de como aprimorar o desempenho da organização através da GC, destacando as principais variáveis que influenciam e práticas que podem ser implementadas.

2.3.1 Influência da GC no desempenho organizacional

Há consenso na amostra estudada de que a GC leva ao aprimoramento do desempenho organizacional. Está implícito na discussão sobre GC que ao desenvolver esta capacidade a empresa ganha eficácia e eficiência (Gold et al., 2001), mas Carlucci et al. (2004) destacam que os investimentos em conhecimento mesmo quando focados na melhoria do desempenho de um único aspecto organizacional, produzem múltiplos efeitos, ou seja, não é explícito nem tangível as formas com que a GC influencia no desempenho da organização, mas há influência.

Os trabalhos de Rašula et al. (2012), Zheng et al.(2010), Carlucci et al.(2004) Wu e Chen (2014) e Berawi e Woodhead (2005), sugerem que a GC é um mecanismo intermediário de influência entre o contexto organizacional (onde residem os ativos de conhecimento) e a eficiência organizacional. A figura 2 foi montada a partir das ideias convergentes desses trabalhos e ilustra o papel de intermediação, facilitação e incentivo da GC na criação de conhecimento útil à organização, o que leva a melhoria do desempenho organizacional.

Figura 2 – Relação da GC com desempenho organizacional.



Fonte: compilado pelo autor, com base em (Rašula et al., 2012; Zheng et al., 2010; Carlucci et al., 2004; Wu e Chen, 2014 e Berawi e Woodhead, 2005).

Assim a criação de conhecimento tem ligação com o aumento de desempenho de equipes e também contribui para eficiência no desenvolvimento de produtos e processos (Zheng et al., 2010; Davenport e Prusak, 1998). Pode-se utilizá-lo para tomar decisões mais sábias sobre estratégia, competidores, clientes, produtos etc.

Também Davenport e Prusak (1998) afirmam que conhecimento oferece velocidade e permite que seu possuidor lide com situações mais rapidamente, mesmo em contextos complexos. Assim acredita-se que a GC leva a otimização dos recursos da empresa, o que por sua vez impacta positivamente na eficiência, reduzindo custos operacionais e também mitiga o risco da companhia de perder oportunidades de negócio (Carlucci et al., 2004). Segundo Berawi e Woodhead (2005) a GC pode levar a diminuição do tempo de ciclo, da variabilidade, aumento da transparência e ao aprimoramento contínuo dos processos de produção.

No que tange a inovação, Ho (2009) e Rašula et al. (2012) afirmam que os conhecimentos e habilidades das pessoas afetam a capacidade de inovação de uma organização e também melhoram produtos e o atendimento ao cliente.

Além disso, a disponibilidade e troca de conhecimento pode reduzir o tempo de resolução de problemas, e aprimorar a qualidade das soluções propostas nos processos de tomada de decisão (Ho, 2009).

Estas afirmações levam a conclusão de que a gestão do conhecimento não é uma atividade que interfere diretamente nos resultados organizacionais, mas ao incentivar e criar os momentos e estrutura que viabiliza o conhecimento faz com que os recursos incorporem novas capacidades e assim ganhem eficiência nas operações diárias e também na eficácia do trabalho.

2.3.2 Como aprimorar o desempenho da organização através da GC

No intento de compilar os meios e ações que levam à criação, troca e incorporação de conhecimento na empresa, destaca-se o trabalho de Holsapple e Singh (2001), que oferecem ampla análise para explicar como a GC impacta no desempenho organizacional.

Em resumo, as principais ações a serem tomadas são as que seguem:

1. Criar espaços de convívio e troca de experiências

Nonaka e Konno (2000) afirmam que é imprescindível a criação de espaços e oportunidades para a interação face-a-face, locais de socialização onde os interlocutores troquem experiências, sentimentos, emoções e compartilhem modelos mentais. Isso está em acordo com as ideias de Gold et al. (2001) e Argote et al. (2003)

que afirmam que a criação de conhecimento organizacional requer o compartilhamento e disseminação (colaboração) de experiências entre as pessoas.

2. Criar padrões (de documentação, guarda e acesso a informações) e estrutura

Gold et al. (2001) destacam que é preciso criar padrões para organizar e estruturar o conhecimento, pois sem padrões comuns de representação perde-se a consistência e a capacidade de diálogo entre as partes. A padronização tem ainda o benefício de permitir a combinação e eliminar redundâncias de conhecimento, diminuindo o volume de informações, incrementando a eficiência da comunicação.

3. Criar infraestrutura adequada

A tecnologia da informação (TI) influencia diretamente a motivação da GC pois é através dela que os obstáculos são minimizados. A TI provê acesso à informação, canais de comunicação e aprimora processos de troca e guarda do conhecimento. A TI permite o acesso à informação para todos os níveis hierárquicos, e provê um veículo para pessoas se aprimorarem formal e informalmente (Gunasekaran e Ngai, 2007). Isso pode reduzir o tamanho da estrutura requerida, eliminar desculpas e despolitizar a organização, enquanto empodera as pessoas a aprender por elas mesmas (Muscatello, 2003, apud Gunasekaran e Ngai, 2007).

4. Incentivar a autonomia cultura de portas abertas

Nonaka e Konno (2000) afirmam que a autonomia é fator importante no processo de buscar, criar, e utilizar o conhecimento disponível, ela ainda cria um ambiente de motivação e comprometimento. Para Argote et al. (2003) criar redes de relacionamento informais é fonte de troca de experiências e segundo Lapré e Wassenhove (2001) times interdepartamentais são mais propícios a enfrentar situações de falta de conhecimento e criar conhecimento técnico do que times de um único departamento.

5. Aprender observando e fazendo

Argote et al. (2003) explicam que é preciso criar oportunidades para que as pessoas aprendam uma com as outras. Aprender pela observação dá oportunidade de aprendizado e também aproxima as pessoas e faz com que elas aprendam “quem-sabe-o-que” e assim aprendem onde buscar informação na empresa. O mesmo trabalho destaca que transferir rotinas, ferramentas e tecnologia entre unidades da empresa, permitindo que as pessoas aprendam umas com as outras e é uma prática frutífera para troca de conhecimentos.

6. Treinamento

Segundo Gunasekaran e Ngai, 2007 treinamentos de curto prazo e de longo prazo têm efeitos positivos no desempenho da empresa no que tange a aquisição de conhecimentos.

3. Conclusão

O artigo espera ter contribuído para condensar as principais ideias concernentes a GC no que tange o aumento do desempenho da empresa. Como ideia central destaca-se que a GC trata de comunicação e interação (Dyer e Nobeoka, 2000).

Como resumo destaca-se que a GC apresenta-se como um conjunto de medidas e construção de um espaço que fomente, viabilize e permita a aquisição, criação e troca de conhecimento, ou seja, ela possui caráter de atividade meio. A partir desses processos os ativos da empresa evoluem e isso impacta positivamente na capacidade destes ativos e, conseqüentemente, impacta no desempenho da empresa, gerando valor.

Fica aberta, entretanto, a questão de como demonstrar e medir o impacto da GC no resultado da organização. Segundo Rašula et al. (2012), diversos autores concordam que a relação entre GC e desempenho é difícil de mostrar.

Futuros estudos, incluindo pesquisas de campo deverão explorar estes pontos para aprofundar a discussão sobre o tema.

Referências

- ARGOTE, Linda; Mcevily, Bill; REAGANS, Ray. Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. **Management Science**, 49(4):571-582 (2003).
- BERAWI, MA; WOODHEAD, RM. Application of knowledge management in production management. **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing**. Vol. 15, No. 3, 2005.
- CARLUCCI, Daniela; MARR, Bernard; SCHIUMA, Gianni . The knowledge value chain: how intellectual capital impacts on business performance. **Int. Journal Technology Management**. Vol. 27, Nos. 6/7, 2004.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Lawrence. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. **Ubiquity (ACM IT Magazine)**. 1998
- DYER, Jeffrey H.; NOBEOKA, Kentaro. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case . **Strategic Management Journal**, Vol. 21, p.345-367. (2000)
- FLEURY, A. Planejamento do Projeto de Pesquisa e Definição do Modelo Teórico. In MIGUEL, P. A. C., coord. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção**. 1.ed. Rio de Janeiro: Campus / Elsevier, 2002.
- NONAKA, I; TOYAMA, R; Konno, N. SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation . **Long range Planning**, vol.33, p.5-33. (2000).
- GOLD, Andrew H; MALHOTRA, Arvind; SEGARS, Albert H. Knowledge management: An organizational capabilities perspective. **Journal of Management Information System**, vol. 18, nº1, pp 185-214 (2001)
- GUNASEKARAN, A.; NGAI, E. W. T. Knowledge management in 21st century manufacturing. **International Journal of Production Research**. Vol. 45, No. 11, pp. 2391-24-18, 2007.
- HO, Chin-Tsang. The relationship between knowledge management enablers and performance. **Industrial Management & Data System**. Vol. 109, No. 1, 2009.
- HOLSAPPLE, C.W.; SINGH, M. The knowledge chain model: activities for competitiveness. **Expert Systems with Applications**, vol. 20, pp. 77-98, 2001.
- LAPRÉ, Michael A.; WASSENHOVE, Luk N. Van. Creating and transferring knowledge for productivity improvement in factories . **Management Science**. Vol. 47, nº. 10, pp. 1311-1325, 2001.
- NELSON, R. R; WINTER, S. G. Uma Teoria Evolucionária da Mudança Econômica. 1982
- PENROSE, E. A teoria do crescimento da firma. Oxford :BasilBlackwell, 1959.
- RAŠULA, Jelena; VUKŠIĆ, Vesna Bosilj; ŠTEMBERGER, Mojca Indihar. The Impact of Knowledge Management on Organisational Performance. **Economic and Business Review**. Vol.14, nº 2, pp. 147-168, 2012.
- TEECE, D.J. (1998) ‘Capturing value from assets: the new economy, market, and intangible assets, **California Management Review**, Vol. 40, No. 3, Spring, pp.55–79.
- TEECE, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. **Strategic Management Journal**. Vol. 28, nº 13, pp.1319–1350.
- WU, Ing-Long; CHEN, Jian-Liang. Knowledge management driven firm performance: the roles of business process capabilities and organizational learning. **Journal of Knowledge Management**. Vol. 18, No. 6, pp. 1141-1164, 2014.
- ZHENG, Wei; YANG, Baiyin; MCLEAN, Gary N. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness. **Journal of Business Research**. Vol. 63, pp. 763-771, 2010.

APENDICE 1 – ARTIGOS DA REVISÃO DE LITERATURA

Autores	Título	Journal	Ano	Num. Citações
DYER, Jeffrey H.; NOBEOKA, Kentaro.	Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case	Strategic Management Journal	2000	1040
Nonaka, I; Toyama, R; Konno, N	SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation	LONG RANGE PLANNING	2000	747
Gold, Andrew H; Malhotra, Arvind; Segars, Albert H.	Knowledge management: An organizational capabilities perspective	Journal of Management Informa	2001	684
Argote, Linda; McEvily, Bill; Reagans, Ray.	Managing knowledge in organizations: An integrative frame	Management Science	2016	567
Argote, Linda; Beckman, Sara L.; Epple, Dennis.	The Persistence and Transfer of Learning in Industrial Setting	Management Science	1990	435
Dyer, Jeffrey H.; Hatch, Nile W.	Relation-specific capabilities and barriers to knowledge tran	Strategic Management Journal	2006	259
Davenport, Thomas H.; Prusak, Lawrence	Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know	Ubiquity (ACM IT Magazine)	1998	189*
Holsapple, C.W.; Singh, M.	The knowledge chain model: activities for competitiveness	Expert Systems with Application	2001	143
Mouritsen, J.; Larsen, H.T.; Bukh, P.N.D.	Intellectual capital and the 'capable firm': narrating, visualis	Accounting, Organizations and S	2001	105
Zheng, Wei; Yang, Baiyin; McLean, Gary N.	Linking organizational culture, structure, strategy, and orga	Journal of Business Research	2010	93
Ahn, jae-Hyeon; Chang, Suk-Gwon	Assessing the contribution of knowledge to business perfor	Decision Suport System	2004	90
Jelena Rašula; Vesna Bosilj vukšić; Mojca Indihar štemberger	The Impact of Knowledge Management on Organisational P	Economic and Business Review	2012	68
Lapré, Michael A.; Wassenhove, Luk N. Van	Creating and transferring knowledge for productivity impro	Management Science	2001	66
Carlucci, Daniela; Marr, Bernard; Schiuma, Gianni	The knowledge value chain: how intellectual capital impacts	Int. Journal Technology Manager	2004	52
Chin-Tsang Ho	The relationship between knowledge management enablers	Industrial Management & Data S	2009	40
Gunasekaran, A.; Ngai, E. W. T.	Knowledge management in 21st century manufacturing	International Journal of Producti	2007	35
Berawi, MA; Woodhead, RM	Application of knowledge management in production management	Human Factors and Ergonomics	2005	9
Wu, Ing-Long; Chen, Jian-Liang	Knowledge management driven firm performance: the roles of business process capabilities and organizational learning	Journal of Knowledge Managem	2014	2