

Uma estratégia para a Gestão do Conhecimento deve ser compactuada com a sua estratégia competitiva

Joaquim Felício Junior

O contexto econômico atual se caracteriza pela alta competitividade, pela sofisticação dos consumidores e pela velocidade com que ocorrem mudanças. A efetividade operacional, baseada na redução dos custos, no aumento da produtividade e na melhoria dos produtos é, atualmente, um imperativo para que as empresas consigam competir num mercado cada vez mais acirrado. Por outro lado, as empresas devem ser flexíveis o suficiente para atender a sofisticação dos consumidores, ou seja, oferecer produtos de qualidade e adequados às necessidades e características individuais dos clientes. Para atingir estes objetivos, as empresas devem estar continuamente revisando seus processos produtivos, produtos, relacionamentos com clientes e fornecedores, etc. Para isso, é necessário que haja uma constante inovação, responsável pela velocidade com que ocorrem as mudanças nas formas de gestão organizacional.

Nesse sentido, as organizações têm procurado desenvolver novas formas de trabalho, de comunicação, de estruturas e tecnologias e novos vínculos com os diversos agentes com os quais interagem. Num ambiente turbulento como o que se apresenta nos dias de hoje, não há vantagem competitiva sustentável senão através do que a empresa sabe, como consegue utilizar o que sabe e a rapidez com que aprende algo novo.

No passado a vantagem competitiva era obtida através da localização, do acesso à mão-de-obra barata, aos recursos naturais e ao capital financeiro. Entretanto, quase sempre, a concorrência conseguia igualar estes diferenciais competitivos. Hoje, uma das principais formas de se obter vantagem competitiva sustentável é através da gestão pró-ativa do conhecimento, já que este é passível de gerar retornos crescentes e dianteiras continuadas.

São muitos os sinais de que o conhecimento se tornou o recurso econômico mais importante para a competitividade das empresas e dos países. É necessário, cada vez mais, tornar a inovação uma missão permanente, utilizando todos os tipos de conhecimentos disponíveis, sejam eles tácitos ou explícitos, internos ou externos, tangíveis ou intangíveis. Neste contexto, a estratégia para competitividade organizacional deverá estar compactuada à estratégia para a gestão do conhecimento?

Uma estratégia bem formulada auxilia a ordenar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável baseada em suas competências e deficiências relativas internas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos imprevistos de concorrentes competentes. Na verdade, o comportamento estratégico de uma organização pode resumir-se a um dinâmico e intenso processo de interação com o ambiente externo, aliado a um processo de promoção e modificação das configurações e dos aspectos internos da organização.

Alguns executivos colocam a gestão do conhecimento no topo de suas prioridades. Outros não lhes dão a mesma atenção que dão à redução de custos, à reestruturação ou à expansão internacional. Em empresas em que isso ocorre, a gestão do conhecimento terá lugar assim mesmo, em departamentos funcionais de Recursos Humanos ou de Tecnologia de Informação. Porém, estas empresas, ao isolarem a gestão do conhecimento, correm o risco de perder seus benefícios, pois não a coordenam juntamente com a estratégia competitiva.

Essa coordenação requer a liderança da alta gerência. Quando esta escolhe ativamente uma abordagem de gestão do conhecimento, em suporte à estratégia competitiva definida, tanto a empresa quanto os clientes se beneficiam, pois a estratégia da gestão do conhecimento da empresa deve refletir sua estratégia competitiva. A alta gerência deve ser capaz de explicar por que os clientes compram serviços ou produtos de determinada empresa e não os do concorrente: Que valor os clientes esperam da empresa? Como os conhecimentos da empresa agregam valor para os clientes?

Na resposta a estas perguntas está o objetivo principal de uma estratégia organizacional, ao passo que posiciona a empresa à frente de seus concorrentes, quando determina vantagens mercadológicas e proporciona a preferência dos consumidores. Estas vantagens estão hoje centradas no conhecimento e inovação. Gerir o conhecimento de forma integrada à estratégia organizacional é então o verdadeiro diferencial competitivo.

Joaquim Felício Junior, é professor e Diretor do Instituto de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas do UNEC (Centro Universidade de Caratinga – Minas Gerais – Brasil), Delegado do Conselho Regional de Administração de Minas Gerais, Pós-graduado em Gerenciamento da Média e Pequena Empresa pela Universidade Federal de Lavras, Pós-graduado em Administração Pública Municipal pela Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Mestre

em Administração pela Fundação Dr. Pedro Leopoldo e Doutorando em Gestão Industrial pela Universidade de Aveiro - Portugal.