

Gestão do conhecimento: competência como fator do processo de inovação

Waldoir Valentim Gomes Júnior (Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC)

waldoir@gmail.com

Aline de Brittos Valdati (Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC)

alinevaldati@gmail.com

Ranieri Roberth Silva de Aguiar (Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC)

ranieriaguiar@gmail.com

Roberto Fabiano Fernandes (Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC)

robertofabiano.fernandes@gmail.com

Édis Mafra Lapolli (Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC)

edismafra@gmail.com

Resumo:

O presente artigo busca analisar a partir da gestão do conhecimento, a competência como fator do processo de inovação. Para atingir os objetivos, o referencial teórico foi construído tendo como base os construtos da gestão do conhecimento e sua importância para sociedade, seguido dos construtos da inovação como processo, e da competência como fator potencializador para a inovação. A metodologia empregada foi a pesquisa exploratória descritiva de cunho qualitativo, sem caráter prescritivo. Ao término, conclui-se que, a inovação pode ser considerada como o principal fator de competitividade das empresas e o conhecimento como sua essência. Conclui-se também que sendo o conhecimento o principal insumo da inovação, uma vez que o conhecimento parte das pessoas em uma organização, estas se tornaram chave para a estratégia da empresa, pois além de gerar conhecimento são as pessoas que irão aplicá-lo na organização.

Palavras chave: Gestão do Conhecimento. Inovação. Competência..

Knowledge management: competence as factor in the innovation process

Abstract

This article seeks to analyze from the management of knowledge, competence as a factor in the innovation process. To achieve the objectives, the theoretical framework was built based on the constructs of knowledge management and its importance to society, then the constructs of innovation as a process and competence as a potentiating factor for innovation. The methodology used was a descriptive exploratory research of qualitative nature, without prescriptive. At the end, it is concluded that innovation can be considered as the main factor of competitiveness and knowledge as its core. also concluded that with the knowledge the main input of innovation, since the knowledge of the people in an organization, these have become key to the company's strategy, as well as generating knowledge are the people who will apply it in organization.

Key-words: Knowledge Management. Innovation. Competence.

1. Introdução

A Gestão do Conhecimento, segundo Uriarte (2008) envolve os processos de criação, compartilhamento, armazenamento, comunicação, aquisição, utilização e reutilização. Para que esses processos façam parte da rotina organizacional, a gestão do conhecimento deve ocorrer constantemente. Para tanto, é importante compreender os níveis de criação do conhecimento

que ocorrem sob a perspectiva do indivíduo, do grupo e da organização.

Neste sentido, o presente artigo aborda a importância da gestão do conhecimento para sociedade moderna bem como para as organizações. A sua importância para os processos de inovação e seu valor estratégico para o desenvolvimento da sociedade. Portanto, para que a gestão do conhecimento ocorra, alguns fatores como a cultura e o ambiente de trabalho, a motivação e a oportunidade de compartilhar o conhecimento e a natureza do conhecimento influenciam na gestão do conhecimento organizacional. (PAULIN; SUNESON 2012).

Davenport (1998) já defendia que, para que a gestão do conhecimento seja implementada de maneira efetiva e se torne parte dos processos organizacionais, as práticas de gestão do conhecimento devem estar focadas nas frentes culturais, organizacionais e técnicas.

Outro ponto que pode-se elencar é que as organizações perceberam que o conhecimento é um recurso importante para conseguir uma vantagem competitiva. Fator esse, necessário para que as organizações possam gerenciar e utilizar o conhecimento tanto quanto possível através da gestão do conhecimento. Porém, sabe-se também que, a Gestão do Conhecimento não é fácil, pois há muitos fatores a se considerar, um das quais é a cultura da organização (SENSUSE et al., 2014).

Neste sentido é que os autores do presente artigo embasam a importância da gestão do conhecimento para a sociedade moderna, evidenciando e destacando a competência e a inovação como um ativo dentro desse processo.

Para tanto, o artigo está estruturado em 6 sessões, tem início com a presente introdução. A construção teórica está distribuída nas sessões 2, 3 e 4, onde trata-se respectivamente da importância da gestão do conhecimento para a sociedade moderna, também o processo de inovação e o conhecimento, finalmente, a competência como fator potencializador para inovação. O caminho metodológico está apreseto na sessão 5. Por fim, na sexta sessão é apresentada as considerações finais sobre o artigo.

2. Importância da gestão do conhecimento para a sociedade moderna

Antes do desenvolvimento da sociedade pós-industrial, no início da administração científica, o papel do homem, nos processos produtivos, ficou evidenciado por sua capacidade física e de subserviência em detrimento de outras competências. Com o desenvolvimento tecnológico e social, a competitividade entre as organizações toma maior relevância em se tratando de novos desejos e formas de consumo. Neste caminhar, o conhecimento vem assumindo novo papel no contexto das empresas para atender as aspirações das estratégias organizacionais estabelecidas.

Vale ressaltar que Zabot e Silva (2002), verificam que:

A importância do conhecimento não é uma descoberta nova. Desde os tempos mais remotos, sabe-se que os homens que detinham muito conhecimento eram os que se destacavam dos demais. O grande problema foi que durante muito tempo o acesso ao conhecimento era, na verdade, restrito a alguns privilégios, e o próprio conhecimento era, muitas vezes, utilizado como meio de domínio e opressão (ZABOT e SILVA, 2002, p. 66).

Com o desenvolvimento tecnológico, em especial os relacionados à comunicação e informação, novos cenários se constituem para ocorrer o que Castells (1999, p. 403) chama de sociedade em rede, onde discute o “significado social do espaço e tempo” e suas implicações na sociedade. Quando Zabot e Silva (2002) demonstram a globalização, uma nova sociedade, a do conhecimento, e a interdependência, evidenciam três grandes mudanças em contextos distintos, sejam: econômicos, políticos e sociais (comportamental).

Corroborando com o viés econômico, Drucker (1993, p. 7), diz que:

[...] estamos entrando na “sociedade do conhecimento”, na qual “o recurso econômico básico” não é mais o capital nem os recursos naturais ou a mão de obra, mas sim “o conhecimento”; uma sociedade na qual os “trabalhadores do conhecimento” desempenham um papel central.

Tratando ainda das mudanças de comportamentos, as certezas econômicas ficam navegando no mar das incertezas, restando como único recurso confiável à vantagem competitiva, o conhecimento (NONAKA, 1997). O conhecimento é uma fonte de recurso para ação (SVEIBY, 1998), inclusive para reutilização (TERRA, 2000) diante de novos desafios. Estando os conhecimentos nas pessoas, são os seus relacionamentos que os transmitem para constituir o conhecimento da organização (NONAKA e TAKEUCHI, 2008), o “indivíduo pode representar o diferencial no sucesso ou no fracasso dos negócios das empresas” (QUEL, 2006, p. 56).

Ao tratar da criação do conhecimento organizacional, Nonaka e Takeuchi (2008) tratam da gestão do conhecimento para a estratégia competitiva, ressaltam que:

[...] a essência da estratégia reside no desenvolvimento da capacidade organizacional para adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento. O elemento mais crítico da estratégia corporativa é conceituar uma visão sobre o tipo de conhecimento a ser desenvolvido e operacionalizá-lo em um sistema administrativo visando à implementação (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, P. 71).

O conhecimento organizacional é uma forma de a organização gerar novos conhecimentos, para com isso, disseminá-lo na organização para serem incorporados em seus produtos, processos e serviços (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Neste sentido, “a Gestão do Conhecimento é um processo estratégico contínuo e dinâmico que visa gerar o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados e estimular a conversão do conhecimento” (ROSSATTO, 2002, p. 7).

Quando Drucker cunhou o termo “trabalhador do conhecimento”, fez destaque aos indivíduos que utilizavam inteligência para resolver problemas. Da mesma forma, estudos mostram que o treinamento e desenvolvimento humano repercutem no resultado do trabalho final. Para Cavalcanti et al. (2001, p. 27), ao tratarem da incorporação do conhecimento aos produtos, destacam que “o valor de produtos e serviços depende cada vez mais do percentual de inovação, tecnologia e inteligência a eles incorporados”, evidencia a responsabilidade.

A gestão do conhecimento traz em sua construção, um conjunto de práticas que propicia o desenvolvimento do indivíduo, grupo e organização, para tanto, se apropria de um planejamento sistematizado de ações para a criação, captura e compartilhamento de conhecimento. Neste sentido, os recursos referentes os ativos de conhecimento ficam latentes aos novos desafios estabelecidos e, mediante sua capacidade de realização, forma de adaptação e inovar continuamente, sustentam rumos do planejamento da organização

3. O processo de inovação e o conhecimento

A inovação é um dos grandes responsáveis pelo crescimento das organizações e um elemento crucial para a competitividade. Mudanças nas necessidades dos clientes, a velocidade do processo tecnológico e a competição global exige das empresas a capacidade de inovar (TIDD,

2008).

A inovação possui diferentes definições, algumas delas é fácil de identificar que o conhecimento também é foco para a inovação, uma vez que é tido como crucial para ela. Pois, o conhecimento é necessário para descobrir, inventar. Por vezes inovar envolve não só o conhecimento existente, mas também a geração e aquisição de novos conhecimentos, conhecimento compartilhado e da aprendizagem (HOWELLS, 2002). Assim, a inovação pode ser definida como um processo de uso intensivo do conhecimento proveniente de diversas fontes, para gerar novos conhecimentos para aplicação (SCARBROUGH, 2003).

Também é condizente com o que afirma Quintane et al. (2011) quando diz que o conhecimento que é criado durante o processo de inovação e que permite que o processo possa ser entendido constitui a essência do processo de inovação.

Quintane et al. (2011) além de destacar a importância do conhecimento na inovação também evidencia sua característica enquanto processo, assim como Koen et al. (2001) e Baregheh (2009). Dessa forma “a inovação é o processo de várias etapas através do qual as organizações transformam ideias em produtos novos/melhorados, serviços ou processos, a fim de avançar, competir e diferenciar-se com sucesso em seu mercado” (BAREGHEH, 2009, p. 1334).

Para entender a inovação como processo, pode-se remeter-se a Koen et al. (2001) no qual os autores dividem em três subprocessos: 1) *Front end*, 2) Desenvolvimento e 3) Comercialização. Como observa-se na Figura 1 para estes autores a inovação começa com o *front end*, onde as atividades são menos previsíveis e menos estruturadas. É no *front end* também que se identifica oportunidades, geram-se ideias e definem-se conceitos. O desenvolvimento de novos produtos e a comercialização são atividades mais consolidadas do processo.



Figura 1 – Processo da inovação baseado em Koen et al. (2001)

No decorrer de todo o processo há vários influenciadores, Koen et al. (2001) e Koen et al. (2014) quando trazem o seu modelo de *front end*, colocam a existência de fatores de influência externos e internos e ainda uma estrutura a qual eles chamam de motor, este por sua vez irá direcionar a inovação. Sendo assim, os motores do processo são: cultura, liderança e estratégia. Tendo em vista estes motores é notória a importância do papel das pessoas no processo de inovação.

Já que dentre o conjunto de mudanças que uma organização pode colocar em curso para aprimorar a cultura, liderança e estratégia da empresa a fim de guiar e impulsionar o processo

de inovação um deles pode ser as competências presentes nas pessoas. (JACINTO; VIEIRA, 2008)

4. A competência como fator potencializador para inovação

Uma organização baseada em conhecimento revigora seu crescimento e desenvolvimento em um contexto de rápidas mudanças por possuir informações e conhecimentos que lhe possibilita reorganizar suas estratégias alcançar vantagem competitiva. A sinergia e entendimento do contexto possibilita a organização preparar-se para antecipar adaptações a novos desafios, consolidando um processo de constante aprendizado e inovação (CHOO, 2006).

Os estudos de Takahashi e Souza (2008, p. 5-6) apresentam a aprendizagem organizacional como um “processo de mudança transformacional, envolvendo os vários níveis (indivíduos, grupos e organização), pelo qual se dá a criação, utilização e institucionalização do conhecimento”. Também destacam as relações coletivas, envolvendo “aspectos cognitivos, comportamentais e culturais. Seu resultado, ou conteúdo, é o próprio conhecimento, fonte e resultado de seu *background* (história, hábitos e experiências), expresso no desenvolvimento das competências organizacionais”.

Para Fleury e Fleury (2001, p. 187-188) competência é:

[...] um conjunto de um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. [...] é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações.

A constituição das competências organizacionais tem em seu elemento central, as competências individuais. A competência individual congrega aspectos ligados a fatores sociais, estando estes, relacionados à sua formação como pessoa. Numa outra perspectiva, as organizações fazem valer das competências individuais para alcançar valor econômico (FLEURY e FLEURY, 2001).

A compreensão do construto competência já é bem difundida em diversos segmentos, tocante a isso, Dutra (2008) ressalta a capilaridade que o termo alcançou nos meios empresariais e acadêmicos par destacar, do aponta que do ponto de vista científico, seus três elementos fundamentais: saber (conhecimentos); saber fazer (habilidades); saber ser (atitudes). Seja em que medida está o equilíbrio ou dosagem, é o CHA (conhecimento, habilidade e atitude) que determina o nível de competência.

Dias et al. 2004, enfatiza a importância do mapeamento de competências como forma de mensurar o potencial de recursos disponível aos interesses da organização. Destaca-se como um “conjunto de ferramentas capaz de promover o contínuo aperfeiçoamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes de cada colaborador das empresas é chamado de Gestão por Competências” (LAPOLLI, 2010, p. 71).

Como forma de instrumentalizar as atividades gerenciais, as ferramentas de análise administrativa auxiliam a identificação distorções de competências, possibilitando à organização reorganizar competências de uma atividade específica. Mas também de perceber seu potencial de desenvolvimento frente às oportunidades do ambiente para agir de forma mais assertiva as oportunidades estabelecidas.

Carbone et al. (2009) representa a dinâmica das competências necessárias e atuais por meio da Figura 2.

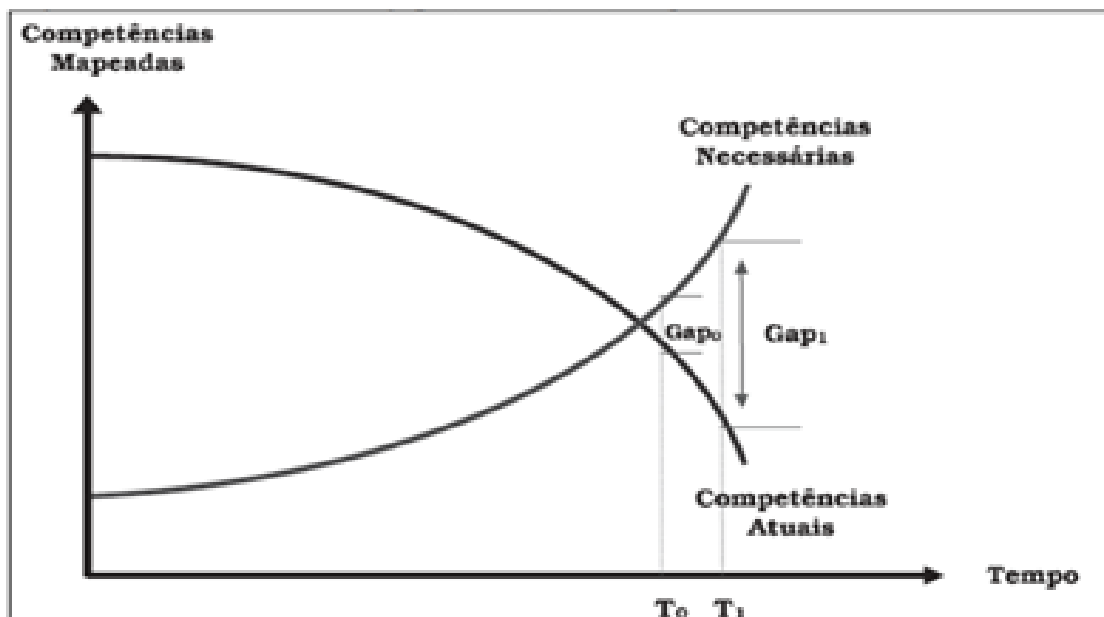


Figura 2 – Identificação de gap (lacuna) de competências, fonte Carbone (2009, p. 52).

Carbone et al. (2009) apresenta uma forma eficiente de identificação de gap (lacuna) de competências por meio de uma representação que caracteriza, com passar do tempo, as competências que são necessárias e as competências atuais. Ainda é relevante destacar, a relação descontínua na dinâmica das competências (necessárias e atuais) antes e depois do cruzamento das curvas.

A organização que aprende investe em ativos do conhecimento, seja nas pessoas, por meio de treinamento e desenvolvimento para o aperfeiçoamento de competências, mas também em ações que se refletem para desenvolver um clima organizacional que propicie a criatividade e as trocas de ideias, culminando para um ambiente de propicie satisfação. Neste sentido, as competências individuais ultrapassam os limites da tarefa, constituindo-se para um colaborador do processo organizacional em se dispor a colaborar nos processos da organização, em especial os relativos a inovação.

5. Metodologia

Para analisar a competência como fator potencializador no processo de inovação. A metodologia toma forma conforme a Figura 3. Referente ao objetivo a pesquisa tem cunho exploratório e descritivo. Dessa maneira, a pesquisa exploratória tem como objetivo segundo Gil (2008) proporcionar maior familiaridade com o problema, ou seja, explicitá-lo. Também descritiva, pois procura em sua prioridade descrever característica de determinada poluição ou fenômeno, ainda o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2002)

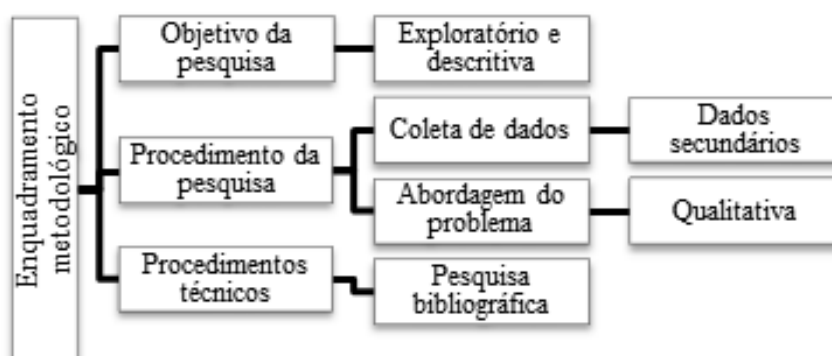


Figura 3 – Caracterização da pesquisa

Referente aos procedimentos da pesquisa a coleta de dados está concentrada em fontes secundárias como bases de dados científicos (artigos científicos publicados em revistas, artigos apresentados em congressos, livros, dissertações e teses).

Adotou-se como abordagem do problema a pesquisa qualitativa, já que “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” (SILVA; MENEZES, p. 20, 2005).

Quanto aos procedimentos técnicos, é classificada como uma pesquisa bibliográfica, “elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na internet” (SILVA; MENEZES, p. 21, 2005).

6. Considerações finais

O processo investigativo desta pesquisa, promovido pelo desenho metodológico, nos revela a intensidade das relações e da importância entre conhecimento, competência e inovação no contexto contemporâneo das organizações. Em vista disto, não é suficiente apenas os atributos apresentados anteriormente, mas também sua organização para a estratégia, tendo em vista adquirir capacidade sistêmica em perceber, analisar e agir, frente às inconstâncias no mercado.

Também se obtém como saldo da pesquisa, o feito da inovação enquanto processo, substanciado pela criatividade, mas não dependente de um momento inspirador, mas que conjuga aspectos de cunho emocional, financeiro, de status, ainda também de reconhecimento e, principalmente de satisfação. Consonante ao apresentado, do ponto de vista organizacional, o conhecimento potencializa a competência no processo de inovação pelas relações dos conhecimentos compartilhados, ainda pelas habilidades nos processos e a atitude no comprometimento de ações.

A inovação pode ser considerada como o principal fator de competitividade das empresas e o conhecimento como sua essência. Dessa maneira, a gestão desse conhecimento torna-se a forma da empresa gerar novos conhecimentos, armazená-lo e compartilhá-lo promovendo ambientes e circunstâncias propícias para a inovação.

Conclui-se também que sendo o conhecimento como principal insumo da inovação, uma vez que o conhecimento parte das pessoas em uma organização, estas passaram a ser chave para a estratégia da empresa, pois além de gerar conhecimento são as pessoas que irão aplicá-lo na

organização.

Cabe discutir, tendo em vista que a consolidação dos construtos relativo às competências, aos conhecimentos e a inovação, a limitação percebida na literatura tendo em vista a integração dos construtos para alcançar um arcabouço mais amplo para discussões, cabe refletir limitações nos processos investigativos. Ainda pertinente saber quais aspectos ligados às competências geram conhecimento organizacional que estando em apoio ao processo de inovação repercutem na taxa de aceitação de produtos desenvolvidos.

Referências

- BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S.** *Towards a multidisciplinary definition of innovation. Management Decision*, v. 47, n. 8, p. 1323-1339, 2009.
- CARBONE, P. P. et al.** *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 176 p.
- CASTELLS, M.** *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- DAVENPORT, T. H.** *Conhecimento empresarial*. Elsevier Brasil, 1998.
- DE MASI, D.** (organizador). *A Sociedade Pós-Industrial*. 3ª ed. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2000, p. 11-97.
- DRUCKER, P. F.** *Sociedade pós-capitalista*. 2.ed. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1993.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L.** *Construindo o conceito de competência*. *RAC Edição Especial*, [S.l.], p. 183-196, 2001. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2013.
- GIL, A. C.** *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, A. C.** *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.
- JACINTO, N. M. F., VIEIRA, A.** *O desenvolvimento de competências para inovação tecnológica e organizacional*. ANPAD, Setembro, Rio de Janeiro, 2008.
- KOEN, P. A.; BERTELS, H. M. J; KLEINSCHMIDT, E.** *Managing the Front End of Innovation—Part I: Results From a Three-Year Study*. *Research-Technology Management*, v. 57, n. 2, p. 34-43, 2014.
- KOEN, P. A. et al.** *Providing clarity and a common language to the “fuzzy front end”*. *Research Technology Management*, Arlington, v. 44, n. 2, p. 46-55, 2001.
- LAPOLLI, J.** *Mapeamento de competências: teoria e prática*. Florianópolis: Pandion, 2010. 184p.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H.** *Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- PAULIN, D. ; SUNNESON, K.** *Knowledge Transfer, Knowledge Sharing and Knowledge Barriers—Three Blurry Terms in KM*. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 10 (1), pp. 81-91. 2002
- QUEL, L. F.** *Gestão de Conhecimento: e os desafios da complexidade nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- QUINTANE, E.; CASSELMAN, R. M.; REICHE, B. S.; NYLUND, P. A.** *Innovation as a knowledge-based outcome*. *Journal of Knowledge Management*, v. 15, n. 6, p. 928-47, 2011.
- ROSSATTO, M. A.** *Gestão do Conhecimento: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível*. Rio de Janeiro: Interciência, 2002.
- SENSUSE, D. I et al.** *Knowledge Management: Organization Culture in Healthcare Indonesia*. In: *Information and Communication Technology*. Springer Berlin Heidelberg, p. 108-118, 2014.
- SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M.** *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005. 138 p. Disponível em:

<http://tccbiblio.paginas.ufsc.br/files/2010/09/024_Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes1.pdf>

TAKAHASHI Q.R.W; FISCHER A.L. *Como Duas Instituições de Ensino Superior Desenvolveram a Competência de Ofertar Cursos Superiores de Tecnologia Enquanto Resultado da Aprendizagem Coletiva.* XXXII ENANPAD, Rio de Janeiro. ANPAD 2008.

TERRA, J. C. C. *Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial.* São Paulo: Negócio Editora, 2000.

URIARTE, R.; DE ANDRES, S. A. *Gene selection and classification of microarray data using random forest.* BMC bioinformatics, v. 7, n. 1, p. 1, 2008.

ZABOT, J. B. M.; SILVA, L C. Mello. *Gestão do conhecimento: Aprendizagem e tecnologia: construindo a inteligência coletiva.* São Paulo: Ed. Atlas. 2002.