

Contemporânea

Contemporary Journal

3(2): 795-815, 2023

ISSN: 2447-0961

Artigo

GESTÃO DO CONHECIMENTO E GESTÃO DA QUALIDADE – ABORDAGEM INTERATIVA

KNOWLEDGE MANAGEMENT AND QUALITY MANAGEMENT
- INTERACTIVE APPROACH

DOI: 10.56083/RCV3N2-011

Recebimento do original: 23/12/2022

Aceitação para publicação: 24/01/2023

Adelcio Machado dos Santos

Pós-Doutorado em Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Instituição: Programa de Pós-Graduação em Educação - Universidade Alto Vale do

Rio do Peixe (UNIARP)

Endereço: Rua Victor Baptista Adami, 800, Centro, Caçador - SC,

CEP: 89500-000

E-mail: adelciomachado@gmail.com

Leandro Chiarello de Souza

Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Sociedade pela Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP)

Instituição: Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP)

Endereço: Rua Victor Baptista Adami, 800, Centro, Caçador - SC,

CEP: 89500-000

E-mail: leandrosouza@conection.com.br

RESUMO: Os serviços, pelas suas características inerentes, não podem ser revestidos somente de qualidade se junto a eles não estiver efetivada a gestão do conhecimento. Demonstra-se, com base na obra de Nonaka e Takeuchi "Criação de conhecimento na empresa", de que maneira isto ocorre nas organizações visando à eficiência e o empreendedorismo. A criação do conhecimento organizacional, pode-se dizer que consiste na capacidade de uma empresa em criar conhecimento e difundi-lo em sua organização como um todo, além de incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. Nesse ínterim, percebe-se que a perspectiva de aprendizagem e crescimento precisa estar direcionada a sua atenção para as pessoas e para as infraestruturas de recursos humanos, que são de extrema necessidade ao sucesso da organização. Os investimentos a realizar nesta vertente podem



ser tidos como sendo outro fator crítico para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações em longo prazo. Entretanto, este desenvolvimento precisa ser sustentado por uma análise e intervenção constante na performance dos processos internos, sendo esses considerados como sendo os processos-chave do negócio. A melhoria desses processos internos no presente constitui indicador-chave do sucesso financeiro no futuro.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento, Capital Intelectual, Serviços.

ABSTRACT: The services, by their inherent characteristics, cannot present quality only if management knowledge is not attached to them. It is shown, based on Nonaka and Takeuchi's work "Creation and Knowledge in the company", that this happens in organizations aiming at efficiency and entrepreneurship. One can say that the creation of the organizational knowledge consists in the capacity a company has to create a new knowledge and spread it in the organization as a whole, besides incorporating it to its products, services and systems. While this happens, one can notice that the perspective of learning and growth need to be focused on people and on the infra-structure of human resources, which are extremely needful for the success of the organization. The investments to be performed in this área can be considered as another critical factor for the survival and development of the organizations in a long term. However, this development needs to be sustained by an analysis and a constant intervention in the performance of the internal processes, being that these are considered as the key-processes of the business. The improvement of these internal processes in the present constitutes the key-indicator of financial success in the future.

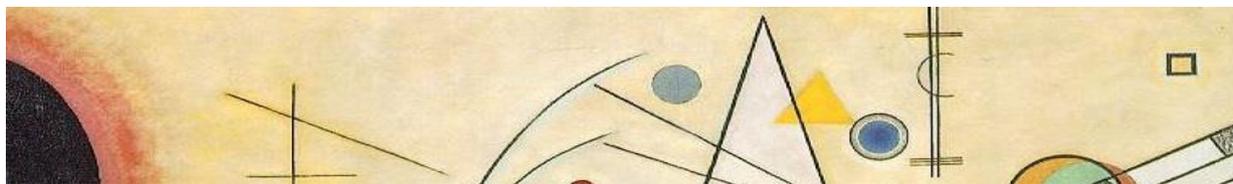
KEYWORDS: Knowledge Management, Intellectual Capital, Services.



Artigo está licenciado sob forma de uma licença
Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional.

1. Introdução

A virada para o terceiro milênio caracterizou-se por uma série de transformações ágeis e marcantes. É considerado como sendo um período de constantes inovações tecnológicas, apresentando, ademais de ensejos econômicos sem precedentes, grandes reformas políticas e econômicas e



também um intenso renascimento de novas culturas administrativas. Os estilos de vida, hábitos de compras, necessidades, anseios, desejos, aspirações dos consumidores estão em transformação constante.

Da mesma forma, a crescente diversidade de produtos, serviços, modelos e marcas, o crescimento da concorrência global, a segmentação de mercados, o surgimento de blocos econômicos, a diversidade de tecnologias, têm levado as organizações a olharem para dentro e para fora de si, e repensarem sua forma de atuação no mercado.

Desde sempre o homem vive uma procura constante pelo aperfeiçoamento contínuo de suas habilidades e o melhoramento de seus conhecimentos com a finalidade de satisfazer suas necessidades, anseios, desejos e aspirações. A rapidez com que as coisas se desenvolvem devido à quantidade de recursos disponíveis, não significa que já se chegou perto da cura para todos os males. Dessa maneira, as organizações procuram metodologias que possibilitem solucionar os problemas cotidianos e alcançar o sucesso em sua missão.

Malgrado a todos os avanços ocorridos no crepúsculo do segundo milênio, onde se entabulou a "Era do Conhecimento" e das conexões, obter qualidade e produtividade continua sendo um grande desafio para os dirigentes. Destarte, o que para alguns é visto como problema, para outros é tido como fontes motivadoras de mudanças, que geram oportunidade para as organizações melhorarem seu desempenho e posicionar-se melhor no mercado, com os seus produtos, matéria-prima e serviços.

Ademais disso, as empresas se confrontam com uma crise de desempenho humano. Tanto nas empresas privadas como nas públicas, o desempenho humano constitui uma preocupação crescente para gerentes, economistas e políticos. Sendo considerado cada vez maior seu reconhecimento como uma das variáveis mais primordiais da economia atual.



Importa destacar, ainda, que os primeiros estudos específicos sobre as atividades econômicas de serviços, esporádicos e teoricamente não consistentes, surgiram nos anos 50, dirigidos para a análise da localização regional das atividades econômicas, entre as quais os serviços desempenhavam papel relevante como fator locacional.

Kon (2004) relata que, a partir da década de 1980, o interesse na pesquisa dessas atividades começou a intensificar internacionalmente entre os economistas, com a percepção do considerável aumento da representatividade dos serviços no emprego total e na geração de renda e de valor agregado dos países mais desenvolvidos, nos quais, já naquele período chegavam a representar em torno de 70% do total. Por outro lado, alguns analistas conscientizaram-se de que os serviços começavam a desempenhar um papel muito importante no desenvolvimento econômico global e regional dos países do que antes.

Pretende-se demonstrar neste artigo, a importância da gestão do conhecimento e como ela se tornou imprescindível para a qualidade dos serviços, visto que nos últimos anos esse setor tem apresentado um crescimento considerável.

2. Desenvolvimento

Para a *performance* da organização, faz-se mister reconhecer que o futuro desta, está diretamente ligada à gestão de negócios, sendo que o que se fizer dela, de forma coletiva, em suas decisões e ações cotidianas e em seus desdobramentos.

Conforme explanação de Teixeira Filho (2000), o futuro apenas será definido de forma completa, quando esse se tornar presente. Tal fato, não se trata de uma escolha entre a nostalgia de um real datado e um virtual ameaçador, mas entre diferentes concepções do virtual.



Encontram-se nesta categoria as comunidades virtuais, vivas e atuando. A questão, então é como construí-las e apoiá-las, de maneira coletiva, para o interesse comum das pessoas e das empresas.

A gestão do conhecimento por ser essencial para a qualidade dos serviços, já não é suficiente para tratar o setor de serviços com seriedade. A preocupação voltada unicamente para o aumento da produtividade já não atende aos novos requisitos do panorama competitivo. Tais conceitos já não são suficientes para defender o conceito de que os gerentes de serviço têm que se preocupar mais com o cliente.

De acordo com Giansesi e Corrêa (1994), já há algumas décadas, em decorrência da necessidade de maior profissionalismo na administração das operações de serviços nas empresas, tem-se procurado adaptar as técnicas de administração industrial, originalmente desenvolvidas para o setor de manufaturas, às condições do ambiente de produção de serviços.

Esses autores acrescentam ainda que tal movimento teve como consequência um acréscimo na tendência de procura de profissionais com formação em Administração Industrial, por parte das empresas de serviços como instituições financeiras, administradoras de cartões de crédito, empresas varejistas e atacadistas, restaurantes, entre outras.

Entrementes, em que o setor de manufatura reconhece a inadequação de algumas metodologias tradicionais de administração da produção, buscam por novos conceitos, visando à adaptação ao novo ambiente econômico mundial, o setor de serviços precisa ampliar conceitos e metodologias adequados, tanto aos novos tempos, quanto às especificidades de suas operações.

Nesse contexto, forças de natureza similar àquelas que geraram a revalorização da função de manufatura dentro das empresas industriais estão agindo, também, nas empresas de serviços, no sentido de valorizar a função de operações.



Entretanto, os recursos humanos, são considerados, como sendo um ativo-chave em atividades de serviços. Para a obtenção da satisfação e retenção dos clientes, uma empresa de serviços, precisa se assegurar de que tenha também retenção e satisfação de seus colaboradores. É por meio da gestão da cadeia de valor colaborador-cliente que as empresas de serviços obtêm vantagens competitivas e, por conseguinte, aumentem sua performance empresarial.

De acordo com Carvalho e Rotondaro (2005), em decorrência dos consumidores não participarem do processo de produção dos bens, os julgamentos sobre a qualidade da operação serão inferidos com base na qualidade dos próprios bens. Entretanto, nos serviços, o consumidor, que provavelmente participa da operação, não julga apenas seu resultado, mas da mesma maneira, os aspectos de sua produção.

Em suma, no alvitre de Nonaka e Takeuchi (1997), qualquer gerente que se mantenha informado, terá condições de observar que se está vivendo na "sociedade do conhecimento", na qual o conhecimento não é somente outro recurso, ao lado dos fatores de produção tradicionais, sejam elas: terra capital e trabalho, mas sim o recurso mais importante.

Os gerentes perceberão, da mesma forma, que o futuro pertence aos "trabalhadores do conhecimento", os que utilizam a cabeça e não as mãos, e que a chave para a prosperidade futura encontra-se em sua educação e treinamento. Os autores acrescentam, que de acordo com o raciocínio popular, se as empresas treinarem seus colaboradores, eles terão mais condições de aprender.

Esse modelo simplista funcionará se a empresa só estiver preocupada em absorver conhecimento de algum lugar e passá-lo adiante para os indivíduos dentro da organização. Porém, não funcionará quando a intenção for criar conhecimento, não somente no nível individual, mas também no nível do grupo e no nível organizacional.



No modelo simplista, o conhecimento se move lateralmente e em uma única direção, enquanto o conhecimento se move em uma espiral quando da criação do conhecimento organizacional.

Ainda consoante o magistério da lavra de Nonaka e Takeuchi (1997), um gestor pode adotar sete diretrizes para implementar um programa de criação do conhecimento organizacional dentro de uma empresa. Entretanto, nem sempre o processo é simples como retrata a imprensa não-especializada, mas certamente é mais eficaz, consistentes nas seguintes diretrizes:

1 Crie uma visão do conhecimento: essa deve ser criada pela alta gerência, que deve também definir o campo ou domínio que proporciona aos seus membros um mapa mental do mundo onde vivem e uma direção geral relacionada ao tipo de conhecimento que buscam criar. A essência da estratégia encontra-se no desenvolvimento da capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o domínio do conhecimento.

Em um futuro não muito distante, a alta gerência será avaliada não somente pelas medidas de desempenho econômico, mas também pela qualidade da visão do conhecimento que apresentar aos elementos tanto de dentro quanto de fora da empresa;

2 Desenvolva uma equipe do conhecimento: a criação do novo conhecimento começa pelo indivíduo, entretanto, não é uma simples questão de processar informações objetivas. Na verdade trata-se de uma atividade subjetiva e extremamente pessoal.

Com o intuito de estimular valiosos *insights* e intuições, uma empresa que cria conhecimento precisa de diversidade no pool de talentos disponível dentro da empresa. Tal diversidade aumenta a variedade de requisitos, que é uma das condições capacitadoras para a organização. Para garantir que esse pool de talentos disponível dentro da empresa mantenha sua liberdade e autonomia, a empresa deve ser capaz de oferecer diversidade também nos planos de carreira.



Devendo também utilizar-se de critérios diferentes para a avaliação do desempenho dos líderes de projeto, devendo permitir também que esses cometam “erros importantes”;

3 Construa um campo de interação de alta densidade na linha de frente: para nutrir uma mentalidade subjetiva e pessoal entre seus funcionários, uma empresa que cria conhecimentos precisa oferecer um local onde se possa obter uma rica fonte de experiência original – o que pode ser chamado de campo de alta densidade. Esse campo refere-se a um ambiente no qual ocorre intensas interações entre os membros da equipe. Podendo ser representado por atividades das equipes multifuncionais de desenvolvimento de novos produtos, por exemplo.

A teoria da criação do conhecimento está ancorada no importante pressuposto de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre conhecimento tácito e conhecimento explícito;

4 Pegue carona no processo de desenvolvimento de novos produtos: o processo de desenvolvimento de novos produtos é apenas a essência da criação do novo conhecimento organizacional. A criação desse conhecimento é como um derivativo do desenvolvimento de novos produtos. Destarte, o desempenho da empresa no processo de desenvolvimento de novos produtos torna-se o fator crítico para a criação do conhecimento organizacional.

É preciso que as empresas tenham em mente que para obter o sucesso no processo de desenvolvimento de novos produtos, que é necessário manter uma abordagem adaptativa e flexível ao seu desenvolvimento. É necessário também certificar-se da existência de uma equipe super organizada para supervisionar o processo de desenvolvimento e, também, estimular a participação de não-especialistas no desenvolvimento de novos produtos, o que acrescenta variedade ao processo;

5 Adote o modelo gerencial middle-up-down: na maioria das vezes, o processo de criação do conhecimento organizacional é iniciado por



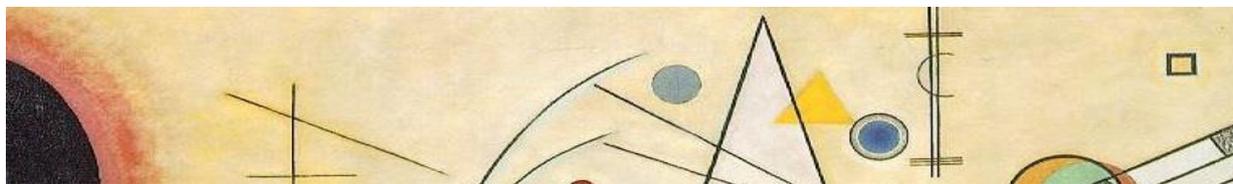
um senso de urgência ou uma crise dentro da organização. O caos criativo pode ser gerado internamente, definindo-se metas organizacionais desafiadoras que estão muito além da atual capacidade da empresa, ou ainda, promovendo a reflexão na ação, em que a empresa estimula seus membros a questionarem e negarem as premissas cognitivas/comportamentais existentes.

Nonaka e Takeuchi (1997) destacam que uma das maneiras mais eficazes de gerenciar o caos criativo é através da gerência *middle-up-down*. Nesse modelo, a alta gerência articula a visão ou sonho para a empresa, enquanto os funcionários da linha de frente, examinam a realidade. A defasagem entre sonho e realidade é abrandada pelos gerentes de nível médio, que atuam como mediadores entre os dois, criando os conceitos de negócios e produtos intermediários;

6 Adote a organização em hipertexto: para que possa se qualificar como sendo uma empresa criadora do conhecimento, a empresa precisa ter capacidade organizacional de adquirir, acumular, explorar e criar de maneira contínua e dinâmica, novos conhecimentos. E categorizá-los e recontextualizá-los estrategicamente, para que sejam utilizados por outros membros da organização ou pelas gerações futuras.

Em que pesem a complexidade, a adoção da estrutura de hipertexto é necessária, principalmente, porque facilita a vida dos membros da equipe, pois eles só precisam estar em um nível de cada vez, também, porque a qualidade do conhecimento controlada pela organização aumenta pois acontece uma especialização dos tipos de conhecimento.

O nível do sistema de negócios em uma hierarquia especializa-se na aquisição, acúmulo e exploração do conhecimento explícito, enquanto a força-tarefa lida principalmente com o conhecimento tácito e cria novos conhecimentos através do processo de conversão. O nível da base de conhecimento em certo sentido, concentra-se no armazenamento e na reinterpretação dos conhecimentos tácito e explícito.



A adoção desse tipo de organização pode levar algum tempo, entretanto, a decisão de adotá-la exigirá a visão e o compromisso da alta gerência;

7 Construa uma rede de conhecimentos com o mundo exterior: a criação do conhecimento não significa apenas uma questão de processamento de informações objetivas a respeito de clientes, fornecedores, concorrentes, assistentes de canais, a comunidade local ou o governo. Os membros da equipe também precisam mobilizar o conhecimento tácito dos participantes externos por meio de interações sociais.

Para que a comunicação direta seja eficaz, é útil utilizar sempre os produtos ou protótipos reais, esses projetam uma imagem muito mais forte da mensagem que a empresa está tentando transmitir do que a mera utilização das palavras.

Além dessas diretrizes, é importante enfatizar que o conhecimento organizacional também é criado por meio de um processo interativo. As interações nas dimensões epistemológicas e ontológicas reúnem-se nessas duas espirais.

A mensuração do desempenho empresarial a partir do capital intelectual pode ser considerada, já que as últimas décadas foram marcadas por uma grande revolução em diversas áreas, nos mais variados ramos de negócios no mundo inteiro.

Tais mudanças, por mais radicais e estranhas que possam parecer, forçam a busca de alguma forma melhorar a vida no cotidiano das pessoas. Para adaptarem-se às mudanças algumas empresas implantam sistemas desenvolvendo estratégias, desenvolvendo a cultura da iniciativa empreendedora, estudando planos de carreiras, sistemas de informação gerencial, desenvolvendo a cultura da responsabilidade social, administrando conflitos, desenvolvendo e treinando equipes, promovendo qualidade, na tentativa de revolucionar e aprimorar seu funcionamento.



Nos tempos atuais onde a busca da vantagem competitiva é um objetivo a ser perseguido por todas as organizações que desejam participar do “jogo do mercado”, as empresas procuram se apresentar diante de seus clientes de uma maneira mais diferenciada, buscando obter a tão importante distinção que as farão preferidas pelo consumidor.

Na luta por diferenciar-se uma das outras, as empresas apresentam-se ao mercado através de produtos que procuram agregar “valor adicional” ao cada vez mais exigente consumidor deste início de século.

Levando-se em consideração os ambientes de produção da qualidade, é possível observar que existem três tipos básicos de indicadores, no entendimento de Paladini (2002): indicadores de desempenho, indicadores de suporte, indicadores de qualidade propriamente ditos.

Quanto ao primeiro grupo, que são os indicadores de qualidade, referem-se diretamente ao processo produtivo. Por atuarem nas ações de operações básica de fabricação e de produção de bens e serviços, procurando otimizar tanto as operações individualmente como o gerenciamento integrado delas, esses indicadores investem na eficiência das operações em si, ou seja, na produtividade, são os indicadores típicos do ambiente de qualidade *in line*, já que atuam diretamente no processo de produção.

Esses indicadores apresentam características básicas bem definidas, que são:

- a) enfatizar o processo produtivo;
- b) envolver procedimentos de gestão mais tática e operacional do que estratégica. Todavia, podem envolver ações estratégicas, como as que determinam diferenciais de produção (capacidades de produção que podem ser fundamentais em relação aos concorrentes);
- c) referir-se às características potenciais da empresa, isto é, o que a empresa tem de melhor em relação a seus concorrentes e que pode transformar-se em diferencial competitivo;



- d) evidenciar fragilidades da empresa, ou seja, pontos fracos que ela precisa considerar como prioritários em suas ações de otimização do processo;
- e) avaliar o desempenho do processo, incluindo-se aí todos os seus elementos, principalmente, o elemento humano;
- f) possuir, como meta básica, medir a eficiência da organização.

Dessa maneira, os indicadores de desempenho avaliam a qualidade com base no processo produtivo da organização.

Já os indicadores de suporte, referem-se ao ambiente *off line*, podendo atuar tanto no suporte produtivo em si quanto no suporte às ações *on line*, ou ainda, na relação entre ambos. Os indicadores de suporte, dessa maneira, atuam em toda a organização.

São consideradas características básicas dos indicadores de suporte, conforme Paladini (2002):

- a) dar ênfase ao suporte ao processo produtivo, às ações que relacionam a empresa ao mercado e às atividades que interligam o processo produtivo e o atendimento às expectativas do consumidor;
- b) o envolvimento de forma preferencial a procedimentos de gestão tática e operacional;
- c) a agilidade da empresa em oferecer suporte às novas ações requeridas e a integrar elementos de diferentes áreas e de diversas funções;
- d) a evidência de deficiências da empresa na ação conjunta de operações de agentes de produção ou, ainda, no suporte ao funcionamento dessas mesmas operações e desses mesmos agentes;
- e) a avaliação do desempenho das ações de suporte ao processo produtivo e às demais ações fundamentais da empresa;



f) possuir, como meta básica, a capacidade de medir o suporte e o apoio aos modelos de eficiência e eficácia das ações gerais da organização.

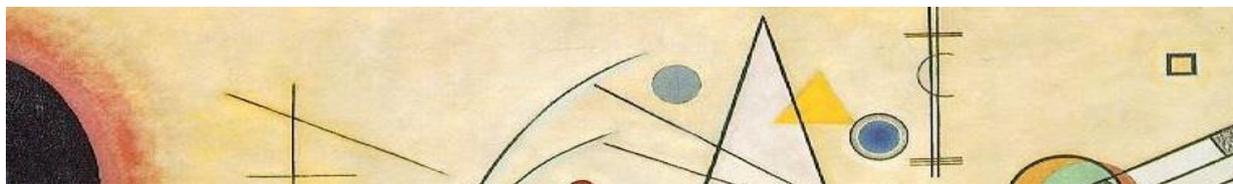
Esses indicadores de suporte avaliam a qualidade com base no suporte oferecido ao processo produtivo da organização.

Quanto aos indicadores de qualidade propriamente ditos, configuram-se mais abrangentes. Referem-se à maneira como a organização reage às mudanças.

São os indicadores de qualidade propriamente ditos – já que, como se pode observar, os demais indicadores estão da mesma forma voltados para a qualidade, embora atuem em ambientes específicos – no primeiro caso, no processo produtivo, e no segundo, nas ações gerais de suporte. Esses indicadores atuam no ambiente *on line*. São indicadores essencialmente estratégicos. Por isso, são conhecidos como indicadores de sobrevivência da organização.

Como características básicas observam-se que os indicadores de qualidade propriamente ditos:

- a) enfatizam as reações da empresa às mudanças do mercado, bem como a forma como a empresa influencia o mercado, gerando alterações adequadas a seus bens tangíveis ou a seus serviços. Evidenciam, do mesmo modo, a análise das tendências do mercado, que podem direcionar as atividades da empresa para criar reações pro ativas;
- b) envolvem procedimentos de gestão estratégica. Podem incluir a gestão tática e a gestão operacional;
- c) referem-se às oportunidades que a empresa identifica no mercado;
- d) evidenciam ameaças externas à empresa, principalmente em termos de concorrentes e de visão estratégica de bens tangíveis e de serviços;



e) avaliam, dessa maneira, o impacto do processo e do suporte a ele no desempenho estratégico da empresa;

f) possuem, como meta básica, medir a eficácia da organização.

Os indicadores de qualidade (propriamente ditos) são os mais relevantes, tanto por suas características estratégicas como também por serem os mais abrangentes. De fato, esses indicadores incluem os demais e, por seus atributos básicos, colocam os outros indicadores a serviço da ação estratégica da organização.

Em operações de serviços, o cliente sempre tem papel especialmente importante, o que não acontece na maioria das vezes em manufatura. Isso faz com que sua atuação possa influenciar sua própria percepção de qualidade por outros clientes.

Gianesi e Corrêa (1994) acrescentam ainda que, por outro lado, os mesmos motivos que fazem com que o cliente seja uma fonte de possíveis problemas para o processo de prestação de serviços representam também oportunidades de melhoria, tanto de sua percepção de qualidade como da própria utilização de recursos. Como o cliente toma parte do processo, podem-se transferir a ele atribuições que normalmente deveriam estar a cargo da mão-de-obra remunerada.

Nesse contexto, uma organização que aprende é uma empresa que constantemente constrói estruturas e estratégias tais que aumentem e maximizem o conhecimento organizacional. Senge (1998 apud SOLTERO, 2003), as define como aquelas empresas em que as pessoas continuamente expandem sua capacidade para criar os resultados que realmente desejam, em que novos padrões de pensamentos são fomentados e em que as pessoas continuamente aprendem a como aprender juntas.

Por sua vez, o aprendizado organizacional, como a habilidade da organização obter a compreensão e o entendimento gerados por sua própria experiência por meio da experimentação, da observação, da análise e da boa vontade de examinar casos de sucesso e fracasso.



Soltero (2003) considera ainda quatro elementos totalmente interligados para o aprendizado organizacional: a aquisição de conhecimento, a distribuição de informação, a interpretação da informação e a memória organizacional.

Ademais disto, observa que uma entidade aprende se, por meio de seu processo de informação, o alcance de seu comportamento potencial é modificado.

Uma das qualidades mais importantes dessas organizações é que elas tenham a capacidade de criar, adquirir e transferir o conhecimento e, portanto, modificar seu comportamento para gerar e refletir novos conhecimentos.

É importante salientar finalmente, o pensamento de Bukowitz e Williams (2002), onde o lado tático do processo de gestão do conhecimento abarca quatro passos básicos. De acordo com que as pessoas reúnem a informação de que necessitam para o seu trabalho diário, utilizam o conhecimento para gerar valor, aprendem com o que criaram e, finalmente, devolvem esse conhecimento para o sistema, para que outros o utilizem quando abraçam os seus próprios problemas.

Cada passo requer a participação de todos na organização em algum grau. As atividades que definem os passos desse processo não estão bem delimitadas, por isso são descritas de forma contínua. Entretanto, cada passo do processo tem um conjunto central de atividades suficientemente coerentes entre si para distinguir cada passo seguinte.

3. Considerações Finais

De forma geral, as organizações convivem nos dias atuais com problemas ou resultados indesejáveis internos que geram grande variabilidade em seus processos, muitos dos quais não estão sob controle ou



não são previsíveis. Sendo assim, convivem com custos e índices de perdas elevados, e com reclamações e insatisfações de clientes externos e internos.

Isso se opera porque, atualmente, vive-se um momento de aceleradas transformações tecnológicas, decorrentes do acúmulo de conhecimentos, cujos limites são impossíveis de visualizar. Por sua vez, esse processo está conduzindo a rápidas, contínuas e profundas mudanças econômicas, políticas e sociais.

Nesse contexto, Nonaka e Takeuchi (1997) ressaltam que o conhecimento ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos, sendo esse, uma função de atitude, perspectiva ou intenção específica, estando também relacionado à ação. Por sua vez o conhecimento também se relaciona com o significado, estando esse específico ao contexto e relacional.

Esses autores apresentam em sua teoria da criação do conhecimento organizacional, a definição tradicional do conhecimento como sendo crença verdadeira justificada. Enquanto a epistemologia tradicional do Ocidente se concentrou na verdade como atributo essencial do conhecimento, esses destacaram a natureza do conhecimento como crença justificada. Essa diferença de enfoque introduz outra distinção radical entre a visão do conhecimento na tradição epistemológica ocidental e a da teoria sobre a criação do conhecimento.

Enquanto a epistemologia tradicional enfatiza a natureza absoluta, estática e não-humana do conhecimento, em geral expressa em proposições pela lógica forma, considera-se o conhecimento como um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação a verdade.

Verificou-se ainda que nos últimos anos, ocorreu uma mudança significativa no foco da sociedade industrial transformando-se em uma sociedade do conhecimento. Dentre os diversos fatores que contribuíram para essa mudança, tem-se desde as transformações na economia e no valor dos ativos mais significativos, até no perfil exigido do colaborador.



As organizações do conhecimento são aquelas que contam com uma estrutura focada no conhecimento e não no capital; aquelas cujos ativos intangíveis são muito mais valiosos do que seus ativos tangíveis; cujos trabalhadores são profissionais qualificados e com alto grau de escolaridade.

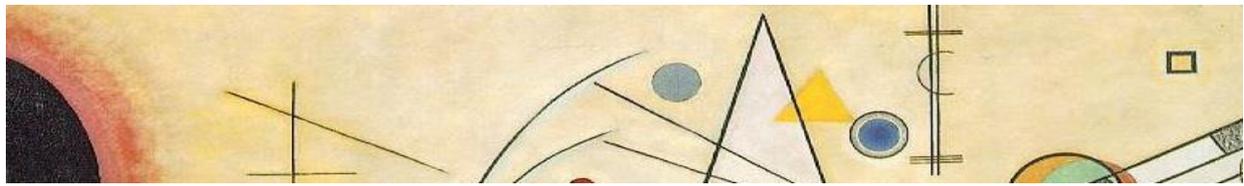
A maioria das teorias econômicas tratou o conhecimento, implícita ou explicitamente, como um fator importante nos fenômenos econômicos. No entanto, o tratamento dado ao conhecimento difere de acordo com a ênfase dada no conhecimento, o tipo de conhecimento no qual se presta a atenção e as formas de adquiri-lo e utilizá-lo.

Não existe carência de idéias no que diz respeito ao aperfeiçoamento do comportamento humano. Talvez um dos fatores diga respeito aos gestores que estão sobrecarregados por tais idéias, sugestões e teorias. Precisando sim, de uma ciência, uma tecnologia ou um sistema para aprimorar o comportamento humano.

Tudo isso reflete como se efetuam os sucessivos choques no gerenciamento das organizações, em especial nas empresas que lidam em um ambiente competitivo, provocando nelas, aumento na competitividade e também pela procura de profissionais com mais competência e conhecimento para lidar com tais situações.

O reconhecimento desse cenário e a imediata adaptação à sua realidade são constituintes para a sobrevivência das organizações. Novas estruturas, procedimentos administrativos, maneiras de motivar e treinar seus colaboradores, formas de liderança já estão se fazendo necessárias e o serão cada vez mais. Colaboradores voltados à satisfação dos clientes e motivados trazem inúmeros benefícios para eles mesmos e para os proprietários.

Os gestores, posto que simpatizem com a adoção de novos paradigmas que surgem para ampliar a melhoria da situação, redundam por esbarrar em sistemas inadequados e incompatíveis com as necessidades existentes.



Esses fatos carecem de soluções inovadoras para o setor, acredita-se que a solução para essas organizações é evoluir para uma política de implantação de um modelo moderno, estruturado em fundamentos científicos que objetive a eficiência, a eficácia e a efetividade, utilizando-se quando possível, de recursos computacionais.

Destarte, utilizando-se do planejamento e controle estratégicos como uma função intercomplementar dentro das empresas, poder-se-á evitar o indesejado insucesso e as organizações garantirão a sua efetivação no sistema produtivo econômico e poderão superar suas crises aleatórias.

Gerir uma empresa é constitui faina que exige concentração, competência, perseverança, dedicação exclusiva e até pouco de intuição. O “mix” de dificuldade inerente é grande em todas as áreas da organização.

As atividades executadas pelos decisores são bastante variadas, relacionadas às questões administrativas, surge à necessidade de organizar um processo de tomada de decisão, de forma a priorizar as estratégias latentes.

A organização que planeja estrategicamente consegue um maior entrosamento da suas atividades, uma vez que promove uma alocação e adequação mais consciente dos recursos existentes às necessidades, além de uma visão mais ampla do seu ambiente.

À luz dos ensinamentos de Nonaka e Takeuchi a respeito do que acontece nas empresas japonesas, algumas vezes é melhor criar o capital intelectual dentro das empresas, moldando seus colaboradores para que tenham condições de suprir com as necessidades dessas e prestar melhor serviço para os seus clientes, aperfeiçoando, destarte, a qualidade esperada.



Referências

BASIL, D.; COOK, C. *O empresário diante das transformações sociais, econômicas e tecnológicas*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

BROCKA, Bruce M.; BROCKA, Suzanne. *Gerenciamento da qualidade*. São Paulo: Makron Books, 1994.

BUKOWITZ, Wendi; WILLIAMS, Ruth. *Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CANTANHEDE, G. *Administração e gerência: do artesanato à automação*. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

CARVALHO, Marly Monteiro de; ROTONDARO, Roberto Gilioli. Modelo seis sigma. In: _____; PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da qualidade: teoria e casos*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHAMPION, D.J. *A sociologia das organizações*. São Paulo: Saraiva, 1979.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. *Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes*. São Paulo: atlas, 2006.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. *Comportamento humano no trabalho*. São Paulo: Pioneira, 1992.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *O melhor de Peter Drucker: obra completa*. São Paulo: Nobel, 2001.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1994.

_____.; _____. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1994.

GONÇALVES, J. E. L. Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços. *REA – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, p.63-81, jan/fev. 1994.

HALL, R. H. *Organizações: estruturas e processos*. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HESKETH, José Luiz. *Desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Atlas, 1977.

KON, Anita. *Economia de serviços: teoria e evolução no Brasil*. Rio de



Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.

MCKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de serviços*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

PALADINI, Edson Pacheco. *Avaliação estratégica da qualidade*. São Paulo: Atlas, 2002.

RATTNER, H. *Informática e sociedade*. São Paulo: Brasiliense, 1985.

RODRIGUES, S. B. et al. Tecnologia da informação nos serviços: o impacto na configuração do trabalho. *REA – Revista de Administração e Empresas*, Rio de Janeiro, v. 26, n. 1, p. 43-56, jan/mar 1986.

SANTOS, Luciano Costa; VARVAKIS, Gregório. *Gestão da qualidade em serviços*. Universidade Federal de Santa Catarina. Grupo de análise de valor.

SOLTERO, Alonso Pérez. Gestão do conhecimento na solução de problemas de gestão de qualidade. In: TERRA, José Claudio; KRUGLIANSKAS, Isak (Coords.). *Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEBOUL, James. *Gerenciando a dinâmica da qualidade*. São Paulo:



Qualitymark, 1991.

_____. *A era dos serviços: uma nova abordagem de gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. *Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios*. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TOWSEND, Patrick. *Compromisso com a qualidade: um sistema comprovado de melhoria da qualidade*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

VIEIRA, Adriane. *A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total*. Florianópolis: Insular, 1996.