



**V SINGEP**

**Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

## **A articulacao entre competencias e inovacao ancorada pela gestao do conhecimento visando a vantagem competitiva sustentavel**

**JUREMA SUELY DE ARAUJO NERY RIBEIRO**

Pitagoras

jurema.nery@gmail.com

**MARCO ANTONIO CALIJORNE SOARES**

FUMEC

marco.calijorne@techsysinfo.com

**PAULO JURZA**

Universidade FUMEC

paulo.jurza@gmail.com

**FABRÍCIO ZIVIANI**

FUMEC

fabricio.ziviani@fumec.br



## **A ARTICULAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS E INOVAÇÃO ANCORADA PELA GESTÃO DO CONHECIMENTO VISANDO A VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL**

### **Resumo**

As organizações ao buscar estabelecer patamares mais elevados de desempenho e vantagem competitiva sustentável, vêm estimulando a reflexão acerca dos fatores que afetam o desempenho do indivíduo e da organização. O conhecimento torna-se um dos principais fatores competitivos das organizações e a gestão do conhecimento pode contribuir como potencializador dos resultados organizacionais. Este artigo visa demonstrar a importância das práticas de gestão do conhecimento como promotora da vantagem competitiva sustentável através da articulação entre competências e inovação, considerando sua influência no contexto organizacional. Para tanto, este artigo de caráter teórico, realizou uma breve revisão da literatura no campo da gestão do conhecimento e da vantagem competitiva sustentável, apresentando conceitos e abordagens, a fim de compreender a interação destes com os construtos competências e inovação. Os resultados sinalizaram que a compreensão das relações entre competências e inovações, ancorados pela gestão do conhecimento, é o que vai assegurar a condução adequada dos mecanismos pelos quais a vantagem competitiva pode ser sustentada. Para tal foi proposto um modelo sistematizado para a gestão do conhecimento e vantagem competitiva, de forma estruturada e articulada com os construtos competência e inovação.

**Palavras-chave:** Competências. Gestão do Conhecimento. Inovação. Vantagem Competitiva Sustentável.

### **Abstract**

The organizations seek to establish higher levels of performance and sustainable competitive advantage, they see stimulating reflection about the factors that affect the performance of the individual and the organization. The knowledge becomes one of the main competitive factors of organizations and knowledge management can contribute as organizational results eyeshadow. This article aims to demonstrate the importance of knowledge management practices as a promoter of sustainable competitive advantage through the relationship between competences and innovation, considering their influence on organizational context. For both, this article theoretical character, conducted a brief review of the literature in the field of knowledge management and the sustainable competitive advantage, presenting concepts and approaches in order to understand the interaction of these with the competences and innovation constructs. The results signaled that the understanding of the relationship between competences and innovations, anchored by knowledge management, is what will ensure the proper conduction of the mechanisms by which competitive advantage can be sustained. To this end, it was proposed a systematic model for knowledge management and competitive advantage, in a structured and articulated with the competence and innovation constructs.

**Keywords:** Competences. Knowledge management. Innovation. Sustainable Competitive Advantage.



## 1 Introdução

A busca incessante por uma posição privilegiada no mercado ou até mesmo pela sobrevivência têm levado as organizações a atuar com estratégias diversificadas e mais incisivas, bem como identificar recursos e atividades que tragam vantagem competitiva, como condição para a superioridade de desempenho (Barney, 1991 e Porter 1985). A compreensão do desempenho das empresas e suas estratégias corporativas têm sido alvo de constates estudos, segundo Porter (1991) através da análise da estrutura competitiva do mercado como um elemento central. Porém, as organizações também estão expostas às influências inerentes ao seu ambiente interno. Deste modo, ter conhecimento e controle das questões endógenas e exógenas à organização é fator primordial para condução do desempenho organizacional.

A convergência das ações em resultados requer alinhamentos no planejamento estratégico da empresa e a redefinição de objetivos e metas é um exercício quase que diário dos gestores que buscam atender às demandas do mercado, confirmado por Miller (1994). Kotler, Keller, & Armstrong (1998, p. 23) definem planejamento estratégico “como o processo de desenvolvimento e manutenção de uma referência estratégica entre os objetivos e capacidades da empresa e as mudanças de suas oportunidades de mercado”. Fleury & Fleury (2000) corroboram dizendo que a organização, define a sua estratégia e as competências necessárias para implementá-las, situada em um ambiente institucional e num processo de aprendizagem permanente, não existindo uma ordem de precedência neste processo, mas antes um círculo virtuoso, em que um alimenta a outro através do processo de aprendizagem. Para Senge (1998) o processo de aprendizagem na organização ocorre mediante condições concretas para que as pessoas aprendam a criar sua própria realidade, auxiliando-as a compreender o contexto em que vivem e a com ele interagir. A Era do Conhecimento cria uma nova mentalidade na sociedade, no intuito de desenvolver práticas em comunidades do conhecimento humano. A comunidade de prática pode ser uma comunidade que aprende, segundo Wenger (1998), pois são compostas por pessoas que têm compromisso de agregar as melhores práticas, não é tão somente um agregado de pessoas definidas por algumas características, são pessoas que aprendem, constroem e fazem a gestão do conhecimento. Assim, a gestão do conhecimento contribui para que o conhecimento seja utilizado de forma a maximizar o desempenho e conseqüentemente os resultados alcançados pelas empresas. Estudar o comportamento individual da organização e as razões do seu crescimento é determinante para compreender os fatores que levam as firmas a terem desempenhos superiores.

Diante da perspectiva da competição sustentável, as empresas devem promover a criação do conhecimento e as melhores práticas, através da criação de competências distintas, bem como a transferência dessas competências, para toda a organização, com o objetivo de aprimorar os negócios, gerando resultados promissores. Inserido neste cenário, a questão que intriga os pesquisadores e que norteou este trabalho é a seguinte: Como a gestão do conhecimento pode articular os construtos competências e inovação, em uma organização, a fim de promover a vantagem competitiva sustentável?

O contexto que envolve esta questão de pesquisa é permeado por inúmeras variáveis, e para compreendê-las, faz-se necessário entender a gestão do conhecimento como promotora da vantagem competitiva sustentável através da articulação dos construtos inovação e competência; analisar a importância do conhecimento organizacional para as organizações; compreender como ocorre a gestão do conhecimento e verificar como a conexão da gestão de competências e da gestão de inovação proporcionam um desempenho superior e por conseqüência a vantagem competitiva sustentável.



O desenvolvimento do trabalho está organizado em cinco seções, incluída esta introdução. A segunda seção trata-se do referencial teórico onde são tratados conceitos e algumas questões relativas à gestão do conhecimento, vantagem competitiva e os construtos: competências e inovação. A terceira seção apresenta a metodologia. A quarta seção detalha a articulação entre os construtos e o modelo proposto. Na quinta seção estão as considerações finais.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Gestão do Conhecimento

Rubenstein-Montano (2001) afirma que a gestão do conhecimento é um campo emergente que tem imposto às organizações atenção e algumas delas tem se empenhado na gestão do conhecimento para alavancar o conhecimento dentro e fora de suas operações. As transformações sociais e tecnológicas ocorridas nas últimas décadas desencadearam um comportamento dinâmico do mundo moderno, levando à rápida obsolescência dos processos de trabalho na produção de bens e serviços e forçando a extrema competição nos meios organizacionais e a necessidade de adoção de práticas de gestão mais versáteis.

Segundo afirma Polanyi (1966) o gerenciamento eficiente e eficaz do conhecimento – criação, armazenamento, compartilhamento, desenvolvimento e aplicação – tem sido um desafio constante para os gestores contemporâneos, em decorrência da dificuldade de se mensurá-lo objetivamente. Existe na literatura um grande número de abordagens e tentativas de definição. Entender sobre a gestão do conhecimento tem sido alvo de importantes estudos realizados nos últimos anos, porém ainda não existe um consenso conceitual entre os teóricos interessados pelo tema em questão.

Sveiby (2003), por exemplo, classifica as abordagens da gestão do conhecimento em duas categorias principais: as orientadas para a gestão da informação e as orientadas para a aprendizagem organizacional e competências. Fato interessante alertado por Senge (1998, p.167) é que “as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre”.

O conceito de gestão do conhecimento como “o conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento de uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos” é apresentado por Moresi (2001, p.137). Complementa ainda que os gestores devem estabelecer políticas, procedimentos e tecnologias orientadas para o efetivo gerenciamento da base de conhecimento existente nos departamentos da organização, favorecendo a ocorrência da gestão do conhecimento e o apoio ao processo decisório em todos os níveis organizacionais. Nesse sentido, é primordial que tais políticas, procedimentos e tecnologias criem as condições necessárias para os processos de coleta, distribuição e utilização efetiva e eficaz do conhecimento (MORESI, 2001).

Smith & Lyles (2003, p. 12), definem a gestão do conhecimento como “uma perspectiva econômica do valor estratégico do conhecimento organizacional, que facilita a aquisição, compartilhamento e utilização do conhecimento”. Angeloni (2002, p. 15) comenta que “não se pode negar a relevância da gestão do conhecimento no meio organizacional como técnica de gestão, fato que exige uma nova postura em relação aos desafios organizacionais contemporâneos”. Esclarece Lacombe (2005, p. 343), que a gestão do conhecimento é “o conjunto de esforços ordenados e sistematizados visando a criar um conhecimento novo, difundí-lo na organização para os que dele precisam e incorporá-lo a produtos, serviços e



sistemas, bem como a protegê-lo contra o uso indevido”, e pode ser aplicada em diversas organizações, adaptando-se os métodos, as práticas e sua finalidade.

Segundo Dieng-Kuntz (2006, p. 79), a gestão do conhecimento pode ser definida como “a gestão das atividades e processos que visam ampliar o uso e a criação do conhecimento de uma organização”. A gestão do conhecimento, segundo ressalta a autora, deve estar orientada para dois objetivos complementares entre si, um baseado na inovação contínua e outro patrimonial, sendo que tais objetivos devem ser compreendidos nas dimensões estratégicas, organizacionais, econômicas, socioculturais e tecnológicas. Além disso, a gestão dos recursos de conhecimento de uma organização deve facilitar o acesso, compartilhamento e reutilização do conhecimento (individual, coletivo, tácito ou explícito), além da criação de novos conhecimentos, com o objetivo de inovação (DIENG-KUNTZ, 2006).

Nonaka & Takeushi (1997) ao definirem a teoria de criação do conhecimento, identificaram quatro formas de difusão de conhecimento, que se expandem através da organização em um movimento em espiral, que retornam às fases nas quais já passaram num ato contínuo e expensor. Os processos de conversão consistem em socialização, no qual o conhecimento tácito, isto é, o conhecimento inerente ao indivíduo, é compartilhado por meio da experiência, a externalização, fase na qual o conhecimento tácito é explicitado através de metáforas, analogias, slogans e modelos, a combinação, que consiste na sistematização do conhecimento através de conversão do conhecimento explícito para explícito, e por fim, a internalização, que é a aprendizagem da prática, da incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito, por meio da aplicação do conhecimento individual no trabalho.

Na visão de Eboli (2004), a gestão do conhecimento segue um ciclo de quatro etapas principais, iniciando-se com a **geração**, etapa na qual começa a investigação e busca do conhecimento, seguida da **assimilação**, processo no qual se ensina às pessoas para que o conhecimento seja absorvido, compreendendo-se os conceitos e técnicas envolvidas. Em seguida vem a **comunicação**, fase na qual os conhecimentos são difundidos pela organização, estimulando os funcionários a aplicarem os conhecimentos adquiridos na fase de **aplicação**.

A gestão do conhecimento tem sido considerada por autores como Davenport, Jarvenpaa & Beers (1996) como uma estratégia para a empresa lidar e gerir seu conhecimento, a fim de obter vantagens competitivas. Segundo Salim (2001), a gestão do conhecimento pode ser sintetizada como um processo intencional, destinado a sustentar o desempenho da organização. Interessante notar que Leite (2004) conclui que as empresas brasileiras ainda possuem poucas práticas que relacionam a gestão do conhecimento à gestão de competências, estratégia empresarial e resultado. Então, a Gestão de Conhecimento leva a empresa a se adiantar às suas concorrentes, ao criar uma vantagem competitiva sobre seus pares, detectando pontos que levem à inovação, no intuito de se posicionar a frente de suas concorrentes.

## 2.2 Vantagem competitiva sustentável

A procura constante das empresas pela maximização do emprego dos recursos causa os desequilíbrios das firmas e dos mercados, sendo que dessas imperfeições do mercado é que as empresas extraem suas vantagens competitivas (Grant, 1991). A noção de vantagem competitiva requer o desenvolvimento (renovação, investimento e alavancagem) de novos recursos e capacidades ou a combinação de habilidades (capacidades/competências) ou ainda, de recursos únicos (dinâmicos/essenciais) que construa, mantenha e realce as vantagens distintas e difíceis de imitar (Prahalad & Hamel, 1990; Collis & Montgomery, 1995; Teece; Pisano & Shuen, 1997).



Segundo Cantwell (2005, p. 561) “a competitividade deriva da criação de capacidades diferenciadas necessárias para sustentar o crescimento em um ambiente de seleção competitiva”. Uma organização possui vantagem competitiva se for capaz de criar mais valor econômico do que sua concorrente no mercado. O valor econômico criado por uma empresa na prestação de um bem ou serviço é o resultado da diferença entre as vantagens obtidas pelos compradores do bem e o custo econômico para a empresa, afirmam Barney & Clark (2007). A geração de um desempenho superior vai depender das receitas obtidas das estratégias e dos custos da execução destas estratégias.

Diferentes desempenhos entre empresas são o resultado de diferentes bases de seus conhecimentos e diferentes capacidades no desenvolvimento e desdobramento do conhecimento, concluem Bierly & Chakrabarty (1996). Entender o conceito de capacidade dinâmica torna-se fundamental uma vez que alguns autores advogam a existência de uma hierarquia de capacidades, sendo a capacidade dinâmica o nível mais elevado. Observa-se que a capacidade dinâmica da empresa é o principal direcionador de todas as outras competências e capacidades. Andreeva & Chaika (2006) associam capacidades dinâmicas às habilidades da organização em renovar suas competências chave conforme ocorrem mudanças no ambiente no qual a empresa opera. Collis (1994) define capacidade dinâmica como a capacidade da firma em inovar mais rapidamente ou de forma melhor do que a concorrência. Wang & Ahmed (2007) definem capacidades dinâmicas como o comportamento organizacional constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e, mais importante, melhorar e reconstruir suas capacidades chave em resposta às mudanças do ambiente para atingir e sustentar a vantagem competitiva. Para estes as capacidades dinâmicas não são simplesmente processos, elas constituem algo que está embutido nos processos.

As organizações, segundo Ghemawat (1986), precisam empreender diferentes estratégias de lucratividade e crescimento tomando decisões que envolvam a combinação adequada de recursos, estruturas e competências, que façam com que elas desenvolvam produtos e serviços para atender às necessidades de seus clientes e *stakeholders*, e assim, obter vantagem competitiva sustentável e atingir um desempenho superior. Para Porter (1998) o conhecimento é considerado como a única vantagem a oferecer diferenciação para uma competição sustentável. Em decorrência disso, surge a noção de sustentabilidade como função das barreiras à imitação, onde a condição básica de heterogeneidade da vantagem seja preservada e seja durável ao adicionar valor. Portanto, a sustentabilidade é subsequente a uma posição superior alcançada pela firma, gerando retornos maiores ao resistirem à diluição pelo comportamento dos competidores.

Kretzer & Menezes (2006) corroboram sugerindo que as condições pelas quais os recursos geram vantagem competitiva podem ser agrupadas em duas dimensões: I. Vantagem competitiva posicional – reúne as condições que definem a natureza, o tipo, a magnitude e a natureza do estoque de recursos adquiridos ou construídos pela firma, enfocando os fatores que dificultam ou limitam a livre expansão ou a imitação por outras firmas; II. Vantagem competitiva sustentável – reúne as condições que garantem e sustentam a firma a reter os recursos que são específicos a ela ou não são facilmente transferíveis.

Barney (1991) salienta que o caminho do sucesso, quando da implementação de uma estratégia, passa pela criação de condições específicas que permitam à organização identificar aqueles recursos considerados relevantes na obtenção da vantagem competitiva sustentável, sem que seus concorrentes sejam capazes de implementarem simultaneamente ou mesmo imitá-la. Segundo Drucker (1994) desenvolver as práticas sistemáticas para administrar a autotransformação é um dos desafios mais importantes impostos às organizações da sociedade do conhecimento. A organização tem que estar preparada para: abandonar o conhecimento



que se tornou obsoleto, aprender a criar o novo através da melhoria contínua de todas as atividades, desenvolver novas aplicações, a partir de seus próprios sucessos, e realizar a inovação contínua como um processo organizado.

## 2.3 Os diferentes construtos

### 2.3.1 Competências

A procura incansável pela melhoria no desempenho organizacional, até certo ponto da história moderna, era focada no processo produtivo e em máquinas, porém, com o passar do tempo a gestão do conhecimento tem tomado cada vez mais espaço nos processos de melhoria do desempenho sustentável, sendo que um subsistema crucial neste processo é o de gestão de competências.

Algumas importantes definições de competência sob a ótica de diferentes autores foram reunidas por Brandão & Guimarães (2001). Zarafian (1996) definiu competência como “assumir responsabilidades frequente a situações de trabalho complexas [aliado] (...) ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho”. Sparrow & Bognanno (1994) tratam competência como um conjunto de atitudes que combinadas permitem ao indivíduo adaptar-se com velocidade a um ambiente mutável a ainda conseguir inovar e continuar aprendendo. Já Dutra, Hipólito & Silva (1998) conceituam competência como a capacidade de uma pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais. Ropé & Tanguy (1997) acreditam que um aspecto essencial da competência é que esta não pode ser compreendida de forma separada da ação. Por sua vez, Durand (1998) conceitua competência baseado em três dimensões, sendo conhecimento, habilidade e atitude, englobando não só questões técnicas, mas também a cognição e as atitudes relacionais ao trabalho.

Brandão & Guimarães (2001), afirmam que apesar de prismas distintos, e de não haver uma unicidade entre os conceitos, todas se integram através de atributos análogos, ou seja, indivíduos (ou o grupo de trabalho) com certas características e habilidades utilizam de seus conhecimentos para gerar vantagem competitiva para suas organizações através de atitude proativa.

Existem três formas de desenvolver competências de acordo com Lévy-Leboyer (1997): pela formação prévia, antes da vida ativa; durante a vida ativa e mediante a vida ativa, ou seja, pelo exercício profissional. Já Ruas (2005) define que as competências podem ser subdivididas em duas dimensões: estratégica, onde as competências organizacionais encontram-se estreitamente correlacionadas com a visão, missão e intenção estratégica; e intermediária onde as competências são observadas nos macroprocessos executados e vinculadas a áreas e funções.

Portanto, a competência organizacional consiste na mobilização dos recursos e sua aplicação aparecerá como resultado no desempenho. Desta forma, a gestão de competências tem como papel primário garantir que desempenho melhore no que diz respeito aos empregados e empregadores e suas atuações.

Entender o conceito de competência é importante para que dessa forma, a compreensão da definição de gestão da competência aconteça de maneira mais natural. Ociczek, Sapeta & Prym (2009) definem gestão de competências como ações tomadas pelas organizações, com o objetivo de garantir conhecimento, experiências e habilidades afim de permitir a concretização da visão da empresa, realização das estratégias e metas organizacionais. Pode-se então identificar que a competência é atribuída ao indivíduo e a gestão da competência deve ser promovida pela organização.



A organização precisa ter alguns objetivos importantes em seu foco, ao se iniciar um processo de gestão de competências, como: definição das normas de trabalho adequadas aos cargos, aderência na seleção de empregados e gestores para os cargos, preparação dos trabalhadores da organização para tarefas do presente e tarefas futuras, aumento do valor da companhia através do crescimento dos recursos humanos, utilização ao máximo dos pontos fortes dos colaboradores, minimizando seus pontos fracos, além do aumento do nível de satisfação dos funcionários e suas posições no mercado de trabalho.

Prahalad & Hamel (1990) desenvolveram o conceito de competências essenciais. Segundo eles, as competências essenciais da firma são as raízes da competitividade e podem ser consideradas como recursos da firma, que ao compartilha-los e integra-los estaria estabelecendo suas competências essenciais. Prahalad & Hamel (1990), afirmam que o portfólio de capacidades de uma organização é sua maior vantagem competitiva e que, portanto, a identidade corporativa deveria ser desenvolvida com base nelas. Ao mesmo tempo explicam que as competências essenciais não devem suplantam uma perspectiva de produto/mercado, mas complementá-la. Assim, para estes autores a vantagem competitiva resulta de competências organizacionais construídas ao longo de um processo de aprendizado coletivo da organização e, como tal, não pode ser copiada e torna-se o fundamento para o desenvolvimento de novos negócios.

### **2.3.2 Inovação**

No âmbito da literatura da Administração Estratégica, percebe-se que Drucker (1994), já citava a importância de inovação como uma das funções essenciais para a empresa atingir a sua principal meta: o cliente. Se os estudos não são recentes, uma dificuldade é definir a inovação, já que ela pode ocorrer, de acordo com Kimberly & Evanisko (1981), em relação ao produto, ao processo tecnológico, à estrutura administrativa ou ao programa de administração, trazendo para o processo produtivo novas técnicas, produtos ou tecnologias, a fim de se ter a vantagem competitiva.

Tidd, Bessant & Pavit (2003) apontam que a inovação é uma mudança benéfica para a organização, condição fundamental para que as empresas possam realinhar sua competitividade para um sucesso sustentável. A inovação deve ser efetivamente implantada em um ambiente que a favoreça (Damanpour, 1991); porém, alguns entraves podem ocorrer durante o processo de implantação da inovação, segundo Nadler, Tushman & Nadler (1997) dentre eles o medo do risco, a burocracia, a cultura empresarial e suas hierarquias complexas e rivalidades internas.

A inovação acaba por renovar também as ferramentas e técnicas para mensurar os processos de criação, uso e transferência de conhecimento, fatores esses que acabam por levar as empresas a se destacarem e a produzir a vantagem competitiva (Lastres, Cassiolato & Arroio, 2005). Mas o processo de inovação também necessita, de acordo com Guzmán, Barbosa, Rodrigues & Scianni (2005), da transferência do conhecimento organizacional. Torna-se também fundamental a existência de um ambiente que seja propício à implantação dos processos de inovação, com o envolvimento e comprometimento de toda a firma (Dutton, Ashford, O'Neill, Hayes & Wierba, 1997).

Ferraz, Kupfer & Haguenaer (1995), pontuam que o processo de inovação vem sendo um dos indicadores mais utilizados para avaliar a competitividade, uma vez que seus resultados se encontram vinculados à capacidade de acompanhar as mudanças e o desenvolvimento do mercado, bem como a criação e ocupação de novos mercados – processo cada vez mais dinâmico. Kandybin (2004) enxerga o processo de inovação sobre os conceitos



de cadeia de valor, (Teboul, 1999). Para ele, o processo de inovação corre paralelamente aos elos da cadeia de valor da inovação. Ele defende o uso da pesquisa ao longo da cadeia, permite feedbacks, e tem um alto grau de relacionamento com agentes externos à empresa. Cada elo dessa cadeia de atividades está ligado ao seguinte.

O conhecimento, através da inovação, deve ser transmutado em diferencial competitivo, para que haja vantagem significativa que leve ao crescimento da empresa. É necessário fazer “uso altamente produtivo de todo e qualquer conhecimento adquirido” (Drucker, 1994, p.144). Desse modo, no intuito de se implementar efetivamente a Gestão da Inovação, a principal e mais importante ferramenta é a Gestão do Conhecimento, que possui práticas que ajudam a empresa a lidar com as limitações da inovação causadas por entraves internos às organizações e melhorar a capacidade de resposta para tomar medidas eficazes e orientadas na obtenção da vantagem competitiva (Hull, Coombs & Peltu, 2000). Assim, a criação do conhecimento organizacional torna-se base da inovação, contínua e incremental.

### **3 Metodologia**

Este tema será abordado através de pesquisa qualitativa, revisando, analisando, e discutindo conceitos existentes e pesquisas já publicadas. A escolha do método se deu para aprofundar a compreensão sobre a gestão do conhecimento, construindo entendimento sobre o tema que é alvo de constantes revisões conceituais em diversas áreas, e, também, sobre a relação deste com a vantagem competitiva sustentável, a fim de contribuir nas construções teóricas sobre a relação destes na integração entre os construtos competências, recursos e inovação.

Os gestores do conhecimento somente poderão desenvolver ações e estratégias para obter e manter vantagem competitiva, quando conseguirem aprofundar a compreensão sobre as questões relativas à gestão do conhecimento organizacional e sua articulação com competências e inovações. Portanto, esta pesquisa insere-se nesta lacuna conceitual, procurando contribuir no entendimento de como a gestão do conhecimento pode articular os construtos competências e inovação, em uma organização, a fim de promover a vantagem competitiva sustentável?

Objetivando responder esta questão de pesquisa foi proposto um modelo de gestão do conhecimento. Este modelo auxilia a condução da gestão do conhecimento de forma articulada: identificando as competências individual e organizacional que a empresa precisa ter e desenvolver, promovendo a inovação constante e sistematizada dos produtos e processos, e desenvolvendo, aprimorando ou adquirindo os recursos necessários ao atingimento das metas organizacionais e respectiva sustentabilidade do negócio.

Será discutida a seguir a articulação dos construtos inovação e competências com a gestão do conhecimento com reflexões relacionadas às suas relações e impactos mútuos.

### **4 Análise dos resultados**

A visão empresarial baseada no conhecimento pode ser considerada uma das mais significantes ações da administração estratégica, no momento em que a produção do conhecimento passou o elemento propulsor da economia para as empresas. Essa abordagem pressupõe, no que tange à competitividade empresarial, que as empresas possuem diferentes tipos de conhecimento, e que cada um pode proporcionar a base para uma vantagem competitiva. Desta forma, fica a critério da empresa atuar como agente organizador do conhecimento que existe dentro dela, tornando-o aplicável e gerador de novos conhecimentos, desempenhando essa tarefa de forma superior à concorrência, explicam Nonaka & Takeuchi



(1997). Neste contexto, as organizações precisam saber como integrar o conhecimento adquirido de forma articulada às competências e às inovações organizacionais, a fim de obterem um desempenho satisfatório e duradouro, que dará origem a vantagem competitiva sustentável, conforme pode ser verificado na FIGURA 1.

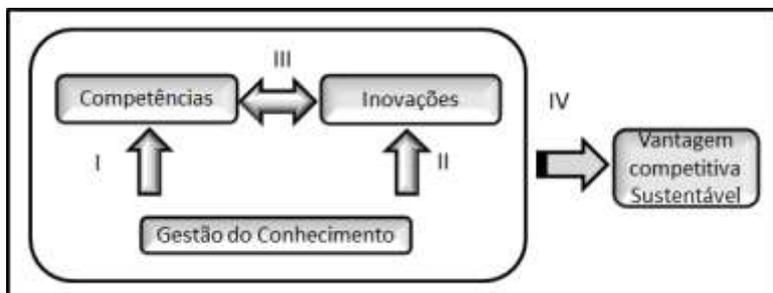


FIGURA 1: Modelo sistematizado de desempenho de gestão do conhecimento

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

De acordo com este artigo, pode perceber o quão é oportuno a apresentação da relação da gestão do conhecimento com os construtos competências e inovação, bem como com a resultante do modelo, a vantagem competitiva sustentável, conforme desdobramentos a seguir.

#### 4.1 Gestão do conhecimento e competências

A implantação da gestão de competências, em meio a um projeto de gestão do conhecimento, traz resultados significativos para as organizações, melhorando diretamente o desempenho e os resultados destas empresas.

Diante da perspectiva da competição sustentável, as empresas devem promover a criação do conhecimento e as melhores práticas, através da criação de competências distintas, e também na transferência dessas competências, para toda a organização, com o objetivo de aprimorar os negócios, conforme representação pelo algarismo I na FIGURA 1. Observa-se que a competição entre empresas, neste novo contexto do mercado, depende do seu conhecimento e de sua competência. Por este motivo, a criação do conhecimento deve ser construída na organização, dentro de envoltório de renovação de ideias e compartilhamento mútuo, entre os colaboradores e a própria organização. Desta forma, o mercado competitivo atual exige que as empresas realizem a gestão de suas competências, conforme o que foi apresentado por Ocieczek, Sapeta & Prym (2009), onde as organizações devem tomar ações objetivando garantir o conhecimento, experiências e habilidades, permitindo a concretização da visão da empresa, realização das estratégias e atingimento das metas organizacionais a fim de gerar valor. Fazer isto de forma diferente dos demais *players* e de forma continuada, garantirá a sustentabilidade de suas decisões. Kochanski (1997) afirma que a gestão do conhecimento envolve a identificação das competências que distinguem o alto desempenho do médio desempenho.

Dos Santos (2001, p. 35) corrobora dizendo que “a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem e nem é resultado de treinamento. Competência é, na verdade, colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto. Há competência apenas quando há competência em ação. Do ponto de vista empresarial, é a prática que interessa: é o conhecimento aplicado que gera capacidade de produzir resultados, ou seja, competência”.

Guzmán, Barbosa, Rodrigues & Scianni (2005) corroboram com o modelo proposto na FIGURA 1 quando definem a gestão de competências como processo de transferência de



conhecimento organizacional e concluem que há necessidade de maior articulação de ferramentas de gestão, como gestão da mudança, gestão do conhecimento e gestão de competências, para a melhoria dos resultados em uma organização dinâmica. Portanto, a capacidade dinâmica de gerenciar o recurso conhecimento é definida por Teece, Pisano & Shuen (1997) como única para cada organização e pode ser considerada fonte de vantagem competitiva e desempenho superior.

A gestão do conhecimento, por sua vez, cumpre a finalidade de criar um ambiente de aprendizagem contínuo para que a gestão das competências seja uma realidade. Isso não significa que para gerir competência é preciso gerir conhecimento, mas a gestão do conhecimento cria o ambiente psicológico propício para tal.

## 4.2 Gestão do conhecimento e inovação

As organizações precisam estar preparadas para aprender a criar o novo e abandonar o conhecimento que se tornou obsoleto através da melhoria contínua de todas as atividades; desenvolvimento de novas aplicações, a partir de seus próprios sucessos e insucessos, e sistematizar inovação contínua como um processo organizado. A criação do conhecimento leva à inovação contínua, conforme representação pelo algarismo II na FIGURA 1, e que por sua vez, leva a vantagens competitivas, entretanto o que vai determinar o sucesso da empresa, nesse processo de transformação de conhecimento, existente nas pessoas, em ações que possam diferenciá-la de seus concorrentes, é a sua eficiência.

A vantagem competitiva pode ocorrer por meio da inovação para promover a sustentabilidade do negócio. Nonaka & Takeuchi (1997) relacionam a criação do conhecimento com a inovação contínua e a vantagem competitiva. Eles afirmam que a chave para fomentar a inovação de forma contínua, incremental e em espiral é a criação do conhecimento organizacional, que é entendido como a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. Segundo eles, tal criação gera a inovação contínua que proporciona a vantagem competitiva.

Porém o desafio mesmo nem seria a inovação do produto ou do processo em si, mas a gestão da inovação nas organizações e a inovação da própria gestão. Portanto, a gestão da inovação apresenta-se complexa principalmente por envolver processos de gestão distintos, como a gestão do conhecimento e o processo de transferência de conhecimentos organizacionais.

## 4.3 Articulação entre os construtos competência e inovação

A articulação simultânea entre competência e inovação está representada na FIGURA 1 pelo algarismo III. Tal relação ocorre quando as competências individuais e/ou organizacionais originam uma inovação em um produto, serviço e/ou processo, bem como no desenvolvimento de novas competências organizacionais ou mesmo individuais para lidar com as inovações de produtos, serviços e/ou processos. Neste contexto a gestão do conhecimento é a base para geração das competências e inovações como visto anteriormente.

Um ambiente propício ao desenvolvimento da criatividade – que gere inovação - pode ser proporcionado pela gestão da inovação, que pode ser considerado como um fenômeno dinâmico, não estático e muito importante de ser mapeado como um processo. Porém, verifica-se que o processo de inovação depende tanto de ideias criativas quanto de competências técnicas, e estes são impactados recursos organizacionais, como: a força de



trabalho da empresa, o conhecimento tácito da empresa, as informações do mercado e os clientes. O que remete a relação conjunta dos três construtos apresentados neste estudo.

#### **4.4 A vantagem competitiva sustentável como resultante**

O resultado do equilíbrio entre os construtos competências e inovação e suas interações com a gestão do conhecimento estabelece o nível de impacto na vantagem competitiva sustentável, relação identificada pelo algarismo IV na FIGURA 1. Inserido neste contexto é que a inovação surge como viabilizadora de fatores promotores de desempenho superior através da criação de conhecimentos e ou oportunidade diversificadas e diferenciadas para atuação organizacional.

Porém, cabe ponderar que a convergência das articulações entre os construtos competência e inovação em resultados pode ser tornar um pouco complexa, em razão das constantes mudanças endógenas e exógenas, ocasionando a necessidade de acompanhamento constante. Promover alinhamentos entre os construtos e descobrir oportunidades poderá ocorrer através da medição dos resultados de desempenho e comparação entre os esperados e os atuais. A criação de estratégias adequadas e a mobilização organizacional para a implementação da gestão de conhecimento promoverão certamente resultados superiores, através da gestão do fluxo do conhecimento dentro da organização, ou seja, criação, compartilhamento, disseminação, aplicação e controle, tornando efetivos os processos de gestão organizacional e tomada de decisão precisas e responsáveis.

As organizações, ao gerenciarem a incorporação de novos conhecimentos e experiências pessoais, e ao estimularem a propagação do aprendizado como um de seus principais ativos estão contribuindo positivamente para o seu desempenho. A Gestão do Conhecimento está, portanto, ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora que se traduzem em sustentabilidade nos negócios. Destarte, a gestão do conhecimento pode levar a organização a se adiantar às suas concorrentes, ao criar uma vantagem competitiva sobre seus pares, detectando pontos que levem à inovação, no intuito de se posicionar a frente de seus concorrentes.

### **5 Considerações Finais**

As contínuas mudanças no cenário competitivo motivam a busca de novas estratégias pelas empresas, a fim de garantirem a sua permanência no mercado em um patamar diferenciado. Este artigo pretendeu demonstrar a importância das práticas de gestão do conhecimento como promotora da vantagem competitiva sustentável, através da articulação dos construtos competências e inovação, considerando sua influência e operacionalidade no contexto organizacional.

Para tanto, este artigo de caráter teórico, realizou uma breve revisão da literatura especializada no campo da gestão do conhecimento, apresentando os principais conceitos, teorias e abordagens e, também, sobre a relação com a vantagem competitiva sustentável. A fim de contribuir nas construções teóricas sobre a relação destes na integração entre os construtos competências e inovação, foi proposto um modelo sistematizado de gestão do conhecimento.

Através da revisão teórica realizada pode ser percebido que a criação de estratégias adequadas e a mobilização organizacional para a ocorrência da gestão de conhecimento é o que vai diferenciar cada vez mais a competitividade entre as empresas. A vantagem competitiva sustentável depende do conhecimento que estas criam e mobilizam. A



identificação e uso de ferramentas e metodologias apropriadas são fundamentais para se gerenciar o fluxo do conhecimento dentro da organização e direcioná-lo, proporcionando um ambiente favorável à sua criação, compartilhamento, disseminação, aplicação e controle, tornando efetivos os processos de gestão organizacional e tomada de decisão precisas e responsáveis. Porém, para que isso seja possível, torna-se imprescindível que as organizações propiciem a passagem do conhecimento tácito para o explícito, valorizando as experiências individuais, tornando-as coletivas em um processo de aprendizagem e incorporação de inovações contínuas em todos os níveis.

Verificou-se também que a chave para a formulação de estratégias diferenciadas está em compreender as relações entre competências, inovações, desempenho, vantagem competitiva e lucratividade - em particular, uma compreensão dos mecanismos pelos quais a vantagem competitiva pode ser sustentada ao longo do tempo. Entender as condições endógenas e exógenas torna-se primordial para detectar as oportunidades de atuação. Surge a partir daí a necessidade de uma metodologia sistematizada e específica à realidade de cada organização, capaz de gerir a gestão do conhecimento de forma estruturada: identificando as competências individuais e organizacionais necessárias que a empresa precisa a ter e desenvolver; promovendo a inovação constante e sistematizada dos produtos e processos e respectiva sustentabilidade do negócio, conforme apresenta o modelo da FIGURA 1.

Por tudo isso, a gestão do conhecimento precisa ser vista como uma abordagem sistematicamente estruturada para: facilitar o conhecimento utilizável nos processos de trabalho, aumentar o valor do que é oferecido no mercado; disseminar a inovação e assegurar o desenvolvimento dos indivíduos e das organizações. Ao invés da existência de feudos isolados de conhecimento, a gestão permite a construção de relacionamentos integrados e duradouros, onde os conhecimentos gerados são disseminados, compartilhados e aplicados e geridos pela empresa, sendo incorporados nos processos, nas tecnologias e nos produtos. Vale compreender também que a gestão da inovação na organização e a gestão de competências são processos suportados pela gestão do conhecimento e que sua efetividade deve ser mensurada no desempenho organizacional para verificar seus impactos sobre os resultados e sobre a vantagem competitiva obtida. Aconselha-se em trabalhos futuros identificar a real aplicabilidade do modelo proposto neste estudo, uma vez que este artigo se limitou à revisão bibliográfica e proposição do modelo.

## Referências

- Andreeva, T. E., & Chayka, V. A. (2006). *Dynamic capabilities: What they need to be dynamic?*.
- Angeloni, M. T. (2002). *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Saraiva, 7, 249-262.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press on Demand.
- Bierly, P., & Chakrabarti, A. (1996). Generic knowledge strategies in the US pharmaceutical industry. *Strategic management journal*, 17(S2), 123-135.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. D. A. (2001). Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. *Revista de Administração de empresas*, 41(1), 8-15.



- Cantwell, J. (2005). Innovation and competitiveness. *The Oxford handbook of innovation*, 543-567.
- Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities?. *Strategic management journal*, 15(S1), 143-152.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, Jul./Aug. 1995, p. 118-128.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.
- Davenport, T. H., Jarvenpaa, S. L., & Beers, M. C. (1996). Improving knowledge work processes. *MIT Sloan Management Review*, 37(4), 53.
- Dieng-Kuntz, R. (2011). *Corporate Semantic Webs*.
- dos Santos, E. M. (2001). *Aprisionamento tecnológico: novos desafios da gestão das estratégias organizacionais na era da informação*.
- DRUCKER, P.(1994). *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira.
- Durand, T. (1998, June). Forms of incompetence. In *Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management*. Oslo: Norwegian School of Management.
- Dutra, J. S., Hipólito, J. A. M., & Silva, C. M. (1998). Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. Em: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 22. *Anais...* Foz Iguaçu: ANPAD, 1998.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., Hayes, E., & Wierba, E. E. (1997). Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers. *Strategic management journal*, 18(5), 407-423.
- Eboli, M. (2004). *Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Editora Gente.
- Ferraz, J. C., Kupfer, D., & Haguenaer, L. (1995). *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 386.
- Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2000). *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas.
- Ghemawat, P. (1986). Sustainable advantage. *Harvard business review*, 64(5), 53-58.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Guzmán, G. A., Barbosa, A. C. Q., Rodrigues, M. A., & Scianni, M. A. (2005). Competence Management as Organizational Knowledge Transfer Process. *Quality Innovation Knowledge*.
- Hirschey, M., & Wichern, D. W. (1984). Accounting and market-value measures of profitability: Consistency, determinants, and uses. *Journal of Business & Economic Statistics*, 2(4), 375-383.
- Hull, R., Coombs, R., & Peltu, M. (2000). Knowledge management practices for innovation: an audit tool for improvement. *International Journal of Technology Management*, 20(5-8), 633-656.



- Kandybin, A., & Kihn, M. (2004). Raising your return on innovation investment. *Strategy And Business*, 38-49.
- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of management journal*, 24(4), 689-713.
- Kochanski, J. (1997). Competency-based management. *Training & Development*, 51(10), 40-45.
- Kotler, P., Keller, K. L. , & Armstrong, G. (1998) *Princípios de Marketing*. 7 ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.
- Kretzer, J., & Menezes, E. A. (2009). A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. *Revista de economia mackenzie*, 4(4).
- Lacombe, F. J. M. (2005). *Recursos humanos: princípios e tendências*. Saraiva.
- Lastres, H. M., Cassiolato, J. E., & Arroio, A. (2005). *Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento*. Rio de Janeiro: UFRJ.
- Leite, E. S. (2004). *Gestão do conhecimento nas empresas brasileiras: relações entre estratégia empresarial, gestão de competências e de resultado e impactos no desempenho de negócios*. 2004. 186 f (Mestrado em Administração de Empresas) - Programa de Pós-graduação, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Levy-Leboyer, C., & Prieto, J. M. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000, 161.
- Miller, C. C., & Cardinal, L. B. (1994). Strategic planning and firm performance: A synthesis of more than two decades of research. *Academy of management journal*, 37(6), 1649-1665.
- Moresi, E. A. D. (2001). Gestão da informação e do conhecimento. *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 111-142.
- Nadler, D., Tushman, M., & Nadler, M. B. (1997). *Competing by design: The power of organizational architecture*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro. Campus, 16, 360.
- Ocieczek, W., Sapeta, J., & Prym, C. S. E. (2009). *Competence Based Management*. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie, (1), 56-63.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*, New York; dt.(1985): Implizites Wissen, Frankfurt a. M.: Suhrkarnp.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: FreePress.
- Porter, M. E. (1991). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Campus.
- Porter, M. E. (1998). Como as forças competitivas moldam a estratégia. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 7, 11-27.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 1990, p. 79-91.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

- Ropé, F., & Tanguy, L. (1997). Saberes e competências. *O uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas (SP), Papirus.
- Rubenstein-Montano, B., Liebowitz, J., Buchwalter, J., McCaw, D., Newman, B., Rebeck, K., & Team, T. K. M. M. (2001). A systems thinking framework for knowledge management. *Decision support systems*, 31(1), 5-16.
- Salim, J. J. (2001). Palestra gestão do conhecimento e transformação organizacional. . In: Semana da EQ/UFRJ, 68, 2001, Rio de Janeiro. *Anais ....* Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Senge, P. M. (1998). *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Best Seller.
- Smith, M. E; Lyles, M. A. (2003). *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. UK: Blackwell.
- Sparrow, P. R., & Bognanno, M. (1993). Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. *International journal of selection and assessment*, 1(1), 50-58.
- Sveiby, K. E. (1999). *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. São Paulo: Atlas.
- Téboul, J. (1999). *A era dos serviços: uma nova abordagem de gerenciamento*. Qualitymark Editora Ltda.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 509-533.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2003). *Gestão da inovação: integração das mudanças tecnológicas, de mercado e internacionais*. Lisboa, Monitor.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31-51.
- Wenger, E. (1999). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge university press.
- Zarifian, P. (1996). A gestão da e pela competência. *Centro Internacional para Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, Rio de Janeiro*.