

## O PAPEL DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS PROCESSOS DE MELHORIA CONTÍNUA

**Rodrigo V. dos S. Corrêa** – [rodrigovsc@globo.com](mailto:rodrigovsc@globo.com)

CEFET/RJ, Departamento de Pós-Graduação em Tecnologia  
20271-110-Rio de Janeiro-RJ

**Antônio M. C. das Neves** – [amcneves@uol.com.br](mailto:amcneves@uol.com.br)

***Resumo:** O termo Gestão do Conhecimento e seu conceito surgiram no início dos anos noventa e obtiveram uma rápida difusão no meio organizacional. Tendo como base a disseminação de informações dentro de uma organização, fazendo com que estas sejam compartilhadas pelos seus membros de forma a criar vantagens para os envolvidos nesse processo de troca, um dos caminhos que a gestão do conhecimento segue é o da coleta, organização e compartilhamento de soluções criativas, visando uma melhoria contínua nas atividades da organização. Uma empresa da região serrana do Rio de Janeiro, de onde foram extraídos alguns dados, vem desenvolvendo um projeto nesse sentido, onde seus próprios funcionários são incentivados a criarem alternativas para problemas ou dificuldades, ao invés de apenas conviverem com elas. Assim, este artigo apresenta uma visão do que representa a gestão do conhecimento para o contexto organizacional, fala sobre processos que tratam da questão da melhoria contínua, partindo sempre das soluções criativas e mostra a ligação entre os dois assuntos. Finalizando, o estudo de caso nos dá uma mostra de como o entendimento da questão da gestão do conhecimento trás resultados positivos para as organizações que dela se utilizam.*

***Palavras-chave:** Gestão do conhecimento, Gestão da informação, Melhoria contínua.*

### 1. INTRODUÇÃO

O termo Gestão do Conhecimento e seu conceito surgiram no início dos anos noventa e obtiveram uma rápida disseminação. Seguindo a linha de outros termos utilizados no universo das organizações anteriormente, este também foi considerado por muitos apenas mais um modismo. Porém, segundo uma pesquisa realizada pela KPMG sobre o tema em 1998, apenas 2% dos entrevistados consideravam a Gestão do Conhecimento como uma moda passageira e, além disso, 79% acreditavam ser este um assunto vital para suas empresas.

A base da gestão do conhecimento está na disseminação de informações dentro de uma organização, ou seja, fazer com que informações que já existam sejam compartilhadas pelos membros dessa organização. Ocorrendo essa troca de informações, não significa que essa organização esteja criando conhecimento. Para que isso ocorra se torna necessário que o Espiral do Conhecimento, termo criado e difundido por NONAKA e TAKEUCHI (1997), seja completado. Essa espiral apresenta quatro padrões básicos de criação de conhecimento: de implícito para implícito – socialização; de explícito para explícito – articulação; de implícito para explícito – combinação; e de explícito para implícito – interiorização. Completando o ciclo, o conhecimento interiorizado passa a servir de base de conhecimento para o indivíduo. Sendo assim, este ciclo não se torna estático, e sim recomeça, porém em um patamar mais elevado que o anterior.

Um dos caminhos que a gestão do conhecimento segue é o da coleta, organização e disseminação de soluções criativas, visando uma melhoria contínua nas atividades da

organização. Uma empresa estabelecida na região serrana do Rio de Janeiro, desenvolve um projeto nesse sentido, onde seus próprios funcionários são incentivados a criarem alternativas para problemas ou dificuldades, ao invés de apenas conviverem com elas.

Assim, este artigo apresenta uma visão do que representa a gestão do conhecimento para o contexto organizacional, fala sobre processos que tratam da questão da melhoria contínua, partindo sempre das soluções criativas e mostra como os dois assuntos se complementam. Finalizando, a simples visualização de alguns dados relativos ao projeto desenvolvido pela empresa citada anteriormente, dá uma mostra de como o entendimento da questão da gestão do conhecimento trás resultados positivos para as organizações que dela se utilizam.

## 2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

A disseminação de informações não é uma prática nova no contexto organizacional, porém, com o surgimento do termo gestão do conhecimento, a forma e o porquê desse processo passou a ser reavaliado.

Isso porque o conhecimento que, em um primeiro momento, é a informação nas mentes das pessoas, na verdade não é de grande valia caso não se saiba como guardá-lo, administrá-lo e aplicá-lo no dia-a-dia. Partindo para um ambiente corporativo, observa-se a constante troca de dados, cifras, conceitos, práticas e regras, o que mostra a dimensão da importância da gestão do conhecimento.

Segundo LINDE (2000), “gestão do conhecimento é o ato de organizar e ajudar a estruturar a forma como as pessoas compartilham o conhecimento”. As pessoas estão sempre compartilhando variados tipos de conhecimento, porém, ainda de acordo com LINDE, “no âmbito empresarial é muito importante que os funcionários compartilhem o conhecimento de uma forma mais organizada, devido ao rápido crescimento das organizações. E agora, com a tecnologia, tem-se uma oportunidade que nunca havia tido antes: a de levar o conhecimento a públicos maiores porque a tecnologia pode permitir que esse conhecimento chegue a um número maior de pessoas”.

Ao se falar do uso de tecnologia para disseminar conhecimento, surge a seguinte questão: Não seria o termo Gestão do Conhecimento apenas mais uma nomenclatura diferente para a gestão da informação? Essa confusão, segundo DAVENPORT e MARCHAND (2004), “era alimentada por diversas coincidências notáveis:

- muitos dos primeiros escritores e palestrantes que tratavam da gestão do conhecimento antes haviam escrito e falado sobre a gestão da informação;
- muitas ferramentas consideradas úteis para a gestão do conhecimento também haviam sido amplamente utilizadas para se gerir a informação; e
- grande parte do “conhecimento” encontrado em repositórios de gestão do conhecimento assemelhava-se notavelmente aos recursos de informação anteriormente mantidos em forma impressa”

Com todos esses componentes de gestão de informação, também presentes em gestão do conhecimento, não seria difícil de concluir que mais um modismo empresarial estava surgindo. Contudo, a verdadeira gestão do conhecimento vai além da gestão da informação e, de acordo com DAVENPORT e MARCHAND (2004) “a gestão do conhecimento, adicionalmente, tem duas tarefas distintas: facilitar a criação do conhecimento e administrar a maneira como as pessoas o compartilham”.

A primeira tarefa, segundo os autores, demonstra uma forte ligação entre a criação do conhecimento e a inovação no desenvolvimento de produtos e serviços. Já a segunda, está relacionada com a forma como as pessoas aplicam e utilizam o conhecimento, em contraste com a informação.

Finalizando, DAVENPORT e MARCHAND (2004) “ se o conhecimento reside primordialmente nas pessoas, e se são elas que decidem criar, utilizar e compartilhar suas idéias para o alcance de resultados comerciais, então a gestão do conhecimento trata tanto de gestão de pessoas quanto de gestão de informação e TI” e as empresas que percebem que gestão do conhecimento se refere a todos os aspectos citados, são as que obtêm êxito com esse tipo de prática.

### **3. PROCESSO DE MELHORIA CONTÍNUA**

Segundo IMAI (1994), “depois da II Guerra Mundial, a maioria das empresas japonesas teve que recomeçar literalmente do zero. Todos os dias apresentavam novos desafios para gerentes e operários e todos os dias significavam progresso. A simples permanência nos negócios exigia o progresso interminável e o KAIZEN se tornou um meio de vida”. Este termo, utilizado pelos japoneses desde o final da década de 50, quando aplicado no contexto organizacional, significa melhoramento contínuo envolvendo todos – tanto os gerentes quanto os operários, e é tomando como base esse conceito que surgem os processos de melhoria contínua.

Uma das características dos processos de melhoria contínua está no fato de os benefícios serem sentidos apenas a longo prazo e, segundo IMAI (1994), “esses processos só podem prosperar com uma gerência que tenha um interesse genuíno pelo bem-estar a longo prazo da empresa”, e mais, “ a menos que a alta gerência esteja determinada a introduzir o processo de melhoria contínua como alta prioridade, qualquer esforço para que ocorra essa introdução na empresa terá vida curta”.

Porém, enquanto a introdução e direção do processo devem ser de cima para baixo, as sugestões para este devem ser de baixo para cima, pois, geralmente, as melhores sugestões para melhoramentos vêm das pessoas que se encontram mais próximas do problema.

#### **3.1 Melhoria contínua X Inovação**

Em um sentido mais amplo, chega-se à definição da palavra melhoramento como melhoria contínua mais inovação, onde os padrões de trabalhos são melhorados através de pequenas melhorias e as inovações realizam os melhoramentos radicais. IMAI (1994) diz que “o processo de melhoria contínua é como uma estufa para o cultivo de mudanças pequenas e contínuas, enquanto que a inovação é como lava, que surge em erupções repentinas, de tempos em tempos”.

Uma outra forma de diferenciar esses dois conceitos é comparando-os a uma escada e uma rampa, onde a inovação apresenta uma progressão em forma de escada – “Figura 1”- , enquanto a melhoria contínua apresenta uma progressão gradual.

Porém, na verdade o que ocorre na inovação não é bem uma progressão de escada –“Figura 2” - , pois segundo IMAI (1994), “o sistema implantado como resultado da inovação está sujeito a deterioração constante, a menos que sejam feitos esforços contínuos, primeiro para mantê-los, depois para melhorá-lo”.Com isso, sempre que ocorrer uma inovação, esta deve ser acompanhada por uma série de esforços de melhorias contínuas para mantê-la e melhorá-la, evitando assim sua deterioração – “Figura 3”.

Figura 1 – Modelo ideal a partir da inovação

Figura 2 – Modelo real a partir da inovação

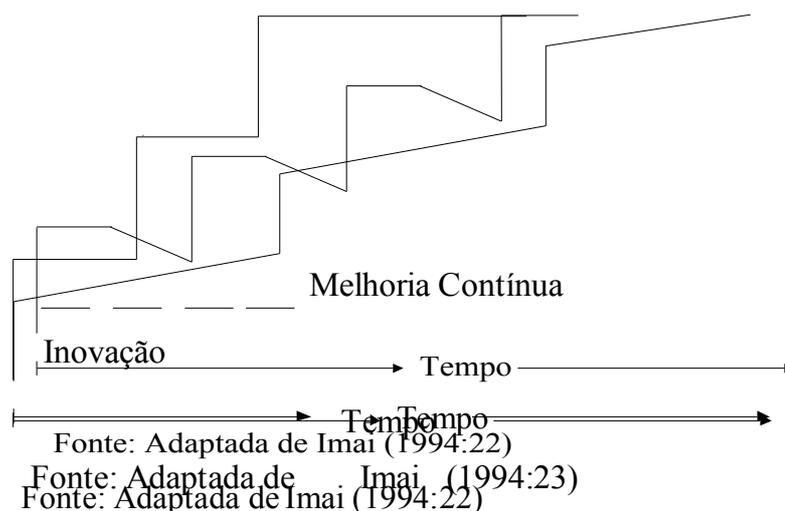


Figura 3 – Inovação mais Melhoria Contínua

#### 4. GESTÃO DO CONHECIMENTO E MELHORIA CONTÍNUA

Conforme explicitado anteriormente, uma das formas de se pensar gestão do conhecimento se refere à coleta, organização e disseminação de soluções criativas, visando uma melhoria contínua nas atividades da organização. Apesar de o foco da empresa que serviu como fonte de estudo estar voltado para os processos de melhoria contínua, as práticas observadas tendem para a gestão do conhecimento, seguindo os moldes descritos acima, porém, com uma particularidade, que se apresenta como o diferencial para o sucesso do programa.

Diz-se isto, pois existe uma equipe que recebe dos funcionários as propostas de melhoria, organiza estas propostas de forma a transformá-las em projetos e, tendo sido implementados esses projetos, faz sua disseminação dentro da organização, através de quadros onde ficam expostos demonstrativos dos projetos e seus benefícios – toda área possui um quadro – além da disponibilização desses projetos em seu *site* – Internet – o que possibilita o acesso a essas informações pelas empresas que fazem parte desse mesmo grupo em todo mundo. Ocorre ainda uma apresentação mensal dos melhores projetos desenvolvidos, onde o presidente da empresa comparece para prestigiar seus autores, o que mostra o envolvimento da alta direção, que é ponto chave para se obter êxito nos processos de melhoria contínua.

A particularidade está no fato de a empresa não apenas coletar as soluções criativas que surgem no ambiente, mas de estar estimulando seus funcionários a procurarem estas soluções. E este estímulo não ocorre apenas com premiações, mas através da conscientização de que esta prática é benéfica para todos, pois as melhorias obtidas pelo esforço de cada um, trazem reflexos positivos para seu próprio trabalho.

Este estímulo contínuo, junto com a organização e disseminação das informações – Gestão do Conhecimento -, trouxe como consequência, além de um significativo retorno financeiro – cerca de 900 mil dólares somente no ano de 2003, com o registro de 325 projetos – a instauração de uma cultura organizacional voltada para a busca por oportunidades de melhoria e sua implementação, fato este observado durante uma visita ocorrida em abril passado.

Sobre a questão do estímulo pela busca de soluções criativas, esta mostra-se eficaz em dois pontos em particular: o primeiro se relaciona com a questão do conhecer e não conhecer e o segundo com a ligação entre o poder e a detenção de conhecimento.

##### 4.1 Conhecer e não conhecer

A vida é um processo de constante aprendizado, pois a cada momento estímulos são recebidos, alguns deles percebidos e, dentro desses percebidos, uma parte é internalizada. Os que são internalizados passam a fazer parte de um estoque de conhecimento sobre os mais diversos assuntos. Porém, segundo CASTANHEIRA e QUERIDO (2002) "esse conhecimento que vem sendo acumulado durante a vida não é utilizado, em sua totalidade, diariamente, e essa falta de utilização traz como consequência um esquecimento sobre alguns temas".

Um outro fator que faz com que um conhecimento fique esquecido, ou escondido, é a falta de reflexão sobre alguns problemas ou até mesmo rotinas com que se convive diariamente. Isso ocorre, pois deixando de refletir sobre esses problemas ou rotinas surge a impossibilidade de se criar soluções ou melhorias para eles, e ficando esse processo de criação estagnado o conhecimento que se possui sobre esses pontos, que serve de apoio ao processo, fica sem utilização, e também acaba esquecido.

Além dos conhecimentos que se possui e não se sabe, existem também aqueles que sabe-se ter – os mais utilizados –, os que sabe-se não ter e ainda os que não sabe-se não ter – conhecimentos ignorados. A Figura 4 mostra como ocorre esse processo do conhecer e não conhecer.

	SABE	NÃO SABE
SABE	SABE QUE SABE	NÃO SABE SABE QUE
NÃO SABE	SABE QUE NÃO SABE	NÃO SABE QUE NÃO SABE

Figura 4 – Conhecer e não conhecer

A forma como vem sendo desenvolvido o processo de melhoria contínua na empresa observada, tem participação em todos os quadrantes da Figura 4, pois faz com que os conhecimentos que os funcionários sabem possuir sobre algo sejam explicitados, dando a oportunidade daqueles que, ou não os possuíam ou os ignoravam, passem a conhecer, e também estimula a busca por aquele conhecimento que se possui e fica esquecido pela falta de utilização, dando muitas vezes a impressão de não possuí-lo.

#### 4.2 Conhecimento e poder

De acordo com Vieira, “existe uma forma de capital mais valiosa do que o capital financeiro ou o capital imobilizado. (...) Trata-se daquele capital que reside na cabeça das pessoas ou é proveniente do trabalho e da criação do intelecto”. Este capital a que se refere o autor, nada mais é que o conhecimento que cada um possui, e sendo considerado o mais valioso bem que uma empresa detém, possuir conhecimento passa a significar possuir poder.

Este significado de poder se refere ao fato de que possuindo conhecimento sobre um determinado assunto, sem que outros também o possuam, traz um sentimento de segurança, pois enquanto este não for compartilhado, seus detentores garantem suas posições, dentro das

organizações, principalmente quando o conhecimento estiver ligado a assuntos relevantes para esta.

Porém, o observado na empresa estudada é um constante e crescente compartilhamento de informações. Isto devido a forma de condução do processo de melhoria contínua, em conjunto com a gestão do conhecimento, que conforme falado anteriormente, constituiu a cultura de que as melhorias obtidas e compartilhadas trazem vantagens também para seus idealizadores, e não apenas para a empresa. Fato este que minimiza a questão do poder ligado a detenção de conhecimento.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, os assuntos que dizem respeito a vantagem competitiva no contexto organizacional, remetem a questões relativas ao conhecimento. Questões estas que, conforme observado no decorrer do artigo, estão relacionadas com a forma com que se coletam, tratam e disseminam informações dentro das organizações.

A gestão do conhecimento surge não apenas como mais um termo modista do meio empresarial, mas como uma forma mais ampla de pensamento sobre tratamento de informações, pois este conceito abrange além das informações propriamente ditas e as tecnologias utilizadas para seu compartilhamento, as pessoas que fazem parte do processo, no sentido de acompanhar de que forma estas vêm assimilando e utilizando as informações disseminadas.

Os processos de melhoria contínua se constituem como uma forma eficiente de fazer com que as organizações que deles se utilizam, mantenham-se em constante evolução, além de ter um papel central no tocante a criação de conhecimento.

Finalizando, de acordo com o observado na empresa utilizada como fonte de estudo, trabalhando em conjunto, esses dois conceitos se complementam, pois com o estímulo pela constante busca por melhorias, conseqüentemente, ocorre geração de conhecimento. Muitas vezes esse conhecimento gerado, aparentemente, seria utilizado apenas por uma área específica da empresa, não necessitando ser amplamente divulgado. Porém, existem atividades desenvolvidas por diversas áreas da empresa que são análogas e, o conhecimento gerado anteriormente, e não compartilhado, deixa de ser aproveitado em sua totalidade pela organização. Daí a importância da gestão do conhecimento aliada a prática dos processos de melhoria contínua, trazendo para empresa um diferencial competitivo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLIPRANDINI, DÁRIO HENRIQUE e MESQUITA, MELISSA. Competências essenciais para melhoria contínua da produção: Estudo de caso em empresas da indústria de auto-peças. **Gestão & Produção**. v.10, n.1, p. 17-33, 2003.

CASTANHEIRA, MAURÍCIO e QUERIDO, TANIA (orgs.). **Gestão do conhecimento: Por que (e como) documentar, explicitar e manejar o que sabemos hoje**. Rio de Janeiro: Papel & Virtual, 2002.

DAVENPORT, THOMAS H. e MARCHAND, DONALD A. **Dominando a gestão da informação**. trad. Carlos Gabriel Porto Bellini e Carlos Alberto Silveira Netto Soares. – Porto Alegre: Bookman, 2004.

HANSEN, MORTEN T. e OENTINGER, BOLKO VON. Os Supergerentes T. **Exame – Harvard Business Review**. Edição 764, p. 114-126, 2002.

IMAI, MASAOKI. **KAIZEN: Estratégia para o sucesso competitivo**. São Paulo: 5ª edição. IMAM, 1994.

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

PACE, MARCO. Desvendando a gestão do conhecimento. **Intermanagers**. Setembro, 2000.

VIEIRA, CARLOS G. **Capital Intelectual - a nova riqueza das nações**. Disponível em: <http://www.vece.com/capintelectual.htm> Acessado em: 27 de abril de 2004.

## **THE ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE PROCESS OF THE CONTINUOUS IMPROVEMENT**

***Abstract:** Knowledge management and its concepts were born in the early nineties and spread quickly to the organizational field. Having as its base the spreading of information inside the organization, sharing it in a way to create advantages to those involved in the exchange process, one of the ways the knowledge management works is through gathering, organizing and sharing creative solutions, aiming at a continuous improvement in the organization's activities. A company from the mountain regions of Rio de Janeiro, from where some data was extracted, has been working on a such a project, where the employees are stimulated to create alternatives to some problems and difficulties, instead of learning to live with them. This paper presents an insight of what the knowledge management represents in the organizational context, talks about processes that lead to the continuous improvement, always looking at the creative solutions and shows the connection between these subjects. To end it, a case study shows us how understanding the knowledge management brings positive results to the organizations that use it.*

***Key words:** Knowledge management, Information management, Continuous improvement.*