

Gestão do conhecimento aplicada no departamento financeiro de uma empresa no ramo de montagem de bicicletas

Ricardo Dias Schuina (IFMG-GV) ricschuina@yahoo.com.br

Carlos Antonio Gonçalves Rosado (IFMG-GV) carlos.rosado@ifmg.edu.br

Resumo: Este trabalho é resultado de um estudo desenvolvido em uma empresa do setor privado, montadora de bicicletas, onde se percebeu a necessidade de aprimorar o modo como é realizada a gestão do conhecimento por seus colaboradores. Toda empresa possui alguma prática com relação à gestão do conhecimento. No entanto, nem sempre há uma preocupação com relação à vantagem competitiva que este pode proporcionar. Este trabalho tem por objetivo dar uma visão prática com relação à aplicação da gestão do conhecimento e seu vasto campo de aplicação. De maneira geral, as organizações já a consideram como parte de sua gestão estratégica, que envolve seus colaboradores, clientes, fornecedores, processos, e grande potencial de inovação e criatividade. Neste cenário, de busca pela melhoria contínua, e de alta competitividade entre as empresas, é necessário que todo conhecimento demandado esteja de forma interativa, disponível aos seus destinatários, que o usam de maneira estratégica, para a sobrevivência e saúde financeira das organizações.

Palavras-chave: Conhecimento tácito; Conhecimento explícito, Gestão do Conhecimento, Padronização, Sistematização.

1. Introdução

A gestão do conhecimento (GC) segundo Davenport e Prusak (apud Chiavenato, 2010) é vista como um processo integrado com a finalidade de criação, organização, disseminação e intensificação do conhecimento para aumentar o desempenho global organizacional.

No ambiente transitório e turbulento, interconectado e altamente competitivo, o uso da GC tem se tornado uma das principais estratégias para a sobrevivência e desenvolvimento das empresas como forma de vantagem competitiva.

A GC nas organizações é percebida hoje como um investimento não simplesmente desejável, mas também essencial para o reconhecimento no mercado mediante a valorização do patrimônio intangível através de um método sustentável.

De acordo com Terra (2001), pode ser observado no atual cenário empresarial que o valor de mercado de algumas empresas já supera razoavelmente o valor do patrimônio financeiro e físico tangível acumulado. Tal fato se deve em razão de valores intangíveis como patentes depositadas, imagem da empresa, valor de marca, talento dos funcionários, ou seja, o capital intelectual agregado tem sido cada vez mais reconhecido por gerar um acréscimo considerável na valorização das ações das empresas.

Surge então nesse cenário a GC e sua proposta de identificação, maximização, codificação e compartilhamento de conhecimentos. Conhecimentos estes, que são estrategicamente consideráveis por sua relevância, favoráveis ao aprendizado constante e à valorização do capital intelectual dentro das empresas.

Esse procedimento pode envolver tecnologias da informação e tecnologias da comunicação, se tornando um processo sólido de gerenciamento do capital intelectual, sendo assim classificado como uma forma de gestão integrada do conhecimento organizacional.

Consequentemente, uma organização que investe em GC busca assegurar que canais de comunicação e inovação sejam criados no dia a dia, sendo assim, abre horizontes à medida que a empresa vai se estruturando e ampliando seu diferencial competitivo.

É relevante ressaltar que o conhecimento que não é compartilhado ou colocado em movimento de conversão pode ser perdido facilmente, devido ao desgaste ou outros fatores, portanto, é evidente a necessidade incessante de conversão de conhecimento por intermédio do compartilhamento (TERRA, 2001).

Outra preocupação frequente no compartilhamento de conhecimento consiste na formação de ambientes estimulantes de criatividade, que favoreçam momentos para trocas mútuas mais dinâmicas de conhecimentos, sejam eles tácitos ou explícitos, porém sempre de maneira articulada, intencional, sistematizada e inventiva, do qual uma espiral em movimentos amplos irrestritos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Várias são as razões para o investimento em conhecimento. Como afirmado por Terra (2005), investir em conhecimentos pode conduzir a retornos exponenciais, visto que está ligado a círculos virtuosos de novos conhecimentos e deve ser visto como combustível para mudanças no ambiente da organização, ampliando o nível de flexibilidade organizacional, gerando maior coesão no relacionamento entre as pessoas dentro da organização, e quando introduzidos na cultura da empresa, garantem vantagens competitivas prolongadas.

Sob este panorama, o objetivo principal deste trabalho é ressaltar a importância da informação, além de analisar e descrever o modo como a padronização e a sistematização dos processos operacionais podem se estabelecer em um importante mecanismo para a uniformidade de produtos ou serviços, na busca por eliminar as causas da vazão do conhecimento nas organizações.

Existem diversas adversidades como a aposentadoria, rotatividade, cobertura de férias, entre outras, pois as particularidades do trabalho numa função desempenhada por algum colaborador, se não compartilhadas devidamente, podem se perder quando este se ausenta temporariamente ou permanentemente da empresa. Em situações como estas, o treinamento para esta função se torna mais custoso para a organização.

Sugere-se buscar incentivos para a padronização, organização, e sistematização de tarefas, que podem ser simples para o principal executor, porém confusas para um substituto imediato. Os resultados visam à manutenção da qualidade evitando retrabalhos e demasiadas horas gastas na tentativa de recuperar informações perdidas devido ao conhecimento retido por funcionários com vasta experiência em sua função.

Os objetivos específicos são: incorporar à cultura da empresa a gestão do conhecimento em seu contexto cultural, em seus valores e crenças; produzir a cultura da confiança, do acesso à ajuda e troca mútua de conhecimento e experiências entre membros da organização na busca pela vantagem competitiva; desenvolver a empatia, de maneira proativa, considerando os interesses, dificuldades habilidades e experiências alheias, com o objetivo de reduzir conflitos emocionais que acabam por interferir e impactar na empresa.

Essa pesquisa é de natureza aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, quer sejam nas grandes organizações ou na prática do dia a dia que envolva pessoas e

suas atividades. Quanto à abordagem, é classificada como qualitativa, pois trabalha com dados que não podem ou não têm como serem medidos, como por exemplo, crenças, valores, atitudes.

Quanto aos objetivos, essa pesquisa se classifica como explicativa por envolver levantamento bibliográfico para explicar os fatos relevantes que acarretaram determinadas conclusões acerca do assunto.

Quanto aos métodos, esse trabalho se classifica como um estudo de caso, porque designa um método da abordagem de investigação em bibliografia e sua aplicação referente ao problema levantado em questão.

2. Fundamentação teórica

Segundo Chiavenato (2010), a gestão do conhecimento, no que tange a sua utilização dentro das organizações, trata-se da criação, identificação, integração, recuperação e compartilhamento do conhecimento e seu fluxo de acessibilidade nos vários níveis de uma corporação.

2.1 Dado, Conhecimento e Informação

Carvalho (2012) define dado, informação e conhecimento, com o intuito de facilitar o entendimento de sua essência. Dado é a parte menor de todo o sistema, objetivo e abundante, facilmente manipulado e transmitido. Extremamente importantes, os dados são essenciais para qualquer empresa, porém, dados isolados, sem interpretação, não tem significado algum.

A informação pode ser decifrável por apenas um sujeito específico, ou por um conjunto de pessoas que partilham da mesma informação no sistema. É essencial para a construção do conhecimento, pois proporciona uma nova visão para a interpretação dos dados antes desconexos e sem significado expresso (CARVALHO, 2012).

Já o conhecimento, é entendido como resultado da informação processada de maneira complexa e altamente qualitativa. Nessa abordagem, o conhecimento está alinhado ao contexto na qual se encontra inserido, para a tomada de decisão, contribuindo para o processo de mudança e transformação no ambiente para busca da inovação e melhoria nas organizações (CARVALHO, 2012).

Na figura 1, encontram-se as características básicas de dado, informação e conhecimento.

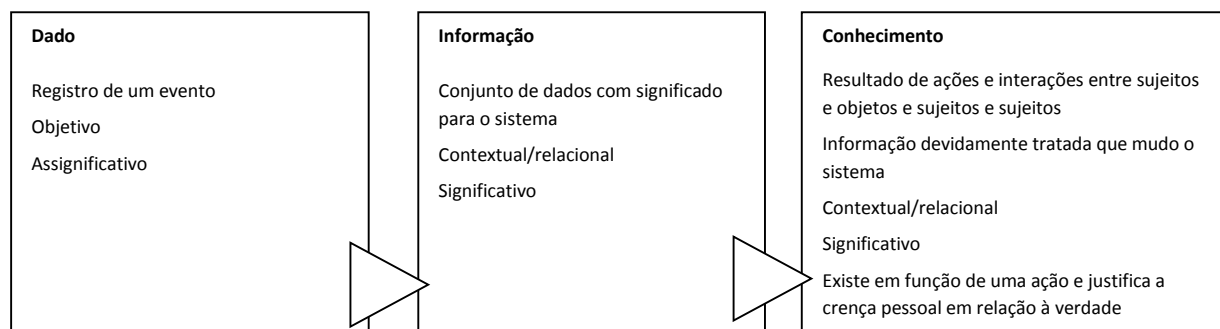


FIGURA 1: Características básicas de dado, informação e conhecimento
 Fonte: Carvalho (2012) - Adaptado

O processo de transformação da informação em conhecimento dá-se de diversos modos, como a comparação, análise de consequências, conexões de dados e fatos (CHIAVENATO, 2010).

Nas empresas, esse conhecimento contido em documentos, processos e práticas do dia a dia, auxiliam na condução de medidas de ação para determinadas finalidades, como o desenvolvimento de novos produtos e serviços, tomada de decisões, na busca intensa da melhoria da qualidade, alinhada a estratégia empresarial de superar os concorrentes e alcançar mais fatias de mercado (CHIAVENATO, 2010).

2.2 Tipos de conhecimento

Segundo Chiavenato (2010), o conhecimento pode ser classificado basicamente em duas formas: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. O conhecimento explícito é objetivo, facilmente comunicado e transmitido, também pode ser codificado em documentos, práticas e treinamentos. Já o conhecimento tácito, é mais difícil de ser transmitido, registrado ou documentado, é bastante subjetivo, e depende da interpretação pessoal de cada indivíduo.

Na tabela 1 encontram-se as principais características do conhecimento explícito e tácito, evidenciando as diferenças entre eles.

Tabela 1: Dois componentes do conhecimento (baseado em NONAKA; TAKEUCHI, 1997)

Conhecimento Explícito	Conhecimento Tácito
Objetivo	Subjetivo
Conhecimento da racionalidade (mente)	Conhecimento da experiência (corpo)
Conhecimento sequencial (lá e então)	Conhecimento simultâneo (aqui e agora)
Conhecimento digital (teoria)	Conhecimento análogo (prática)
Exemplos: Receita de bolo, Partitura de música	Exemplos: Andar de bicicleta, Improvisos de jazz

Fonte: Carvalho (2012) – Adaptado

Segundo Carvalho (2012), o conhecimento explícito, em geral, costuma ser mais valorizado nas empresas, devido à objetividade deste, por ser racional e de fácil mensuração, logo, pode ser mais bem trabalhado e manipulado, porém representa apenas uma pequena fração do conhecimento.

2.3 A sociedade do conhecimento

Drucker (2001) denomina o momento atual de desenvolvimento socioeconômico da humanidade de Sociedade do Conhecimento. Nesse contexto, o conhecimento se entende como a principal fonte de riqueza da sociedade, um insumo bastante explorado que se compra e vende, como matéria-prima de trabalho.

A gestão do conhecimento é formada por ações sistemáticas, que, com o apoio gerencial, precisa se firmar nas políticas e cultura da empresa, para então ser aplicada como metodologia, e com o suporte dos sistemas de informação, com a finalidade de facilitar e garantir o melhor aproveitamento de sua essência (CIANCONI, 2003).

2.4 Padronização e Sistematização

Segundo Harrington (1993, p.10), o processo pode ser entendido como “qualquer atividade que recebe uma entrada (input), agrega-lhe valor e gera uma saída (output) para um cliente interno ou externo, os processos fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos”.

Dessa forma, visando à obtenção desses resultados, observa-se que a eficácia destas metas terá estrita relação com a eficiência e eficácia das ações e sua metodização de interligações. Assim, tem-se como alternativa para alcançar bons resultados a padronização das ações referenciadas, de tal modo a obter repetitividade, sistematização e oportunidade para a melhoria contínua (HARRINGTON, 1993).

2.5 O conhecimento como vantagem competitiva

De acordo com Chiavenato (2010), o conhecimento não surge simplesmente ao acaso, no entanto é um processo formado por uma iniciativa, e necessita ser bem administrado para poder gerar valor e ser bem aproveitado, através de novas e melhores práticas e soluções, que compõem o capital intelectual da empresa. Abaixo temos algumas representações deste capital:

- Tecnologia: pode ser representada por patentes, processos, produtos e serviços desenvolvidos na empresa;
- Informação: conhecimento do perfil dos clientes através de um banco de dados bem estruturado e organizado, fornecedores, concorrência, entorno, oportunidades e pesquisa;
- Habilidades: trazidas ou adquiridas pelos colaboradores;
- Solução de problemas: melhor comunicação, equipes mais coesas, gestão de conflitos, desenvolver a inteligência.

Segundo Chiavenato (2010), a GC consiste na transformação do conhecimento em riqueza organizacional, em que se identifica o que é necessário saber dentro da organização, que é criado e inovado, para obter resultados que servem seus ideais.

A estratégia de GC organizacional depende das práticas aplicadas pelas pessoas, tem-se então o fator humano como peça principal do sistema. Embora as pessoas exerçam um papel muito importante, não se pode negar que o avanço alcançado pela tecnologia é capaz de levar projetos de gestão do conhecimento a outro patamar (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

A GC é vista com grande relevância por empresas que prezam pelo aprendizado e inovação para se manterem competitivas no mercado (TAKEUCHI; NONAKA, 2009; TERRA, 2001).

Segundo Drucker (1998), o recurso econômico fundamental nas organizações é o conhecimento e não mais o capital, mão de obra e os recursos naturais como eram tratados de costume, pois o conhecimento é o centro do negócio, e consiste nas habilidades e competências dos colaboradores. Este, porém, necessita ser bem gerido para que possa ser um diferencial para a empresa. (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Oliveira Jr. (2001) afirma que cabe à empresa, então, agir como agente organizador de todo o conhecimento que retém, para então gerenciá-lo da melhor maneira e dele fazer uso, na busca incessante por exceder o desempenho de seus concorrentes, através de inovação, que é primordial para o sucesso.

Nonaka e Takeuchi (1997) apontam uma abordagem do conhecimento como objeto, visto como ativo pertencente à empresa, que o possui, cria, compra e vende, de maneira semelhante como é tratado como outro ativo qualquer no âmbito organizacional. Nessa abordagem, o foco não está nas pessoas, mas sim no conhecimento usado em práticas individuais ou coletivas dentro da organização.

Segundo Davenport e Prusak (1998), o conhecimento sempre foi valorizado pelas pessoas dentro das empresas, tal fato se explica pela procura por profissionais com ampla experiência comprovada ao longo do tempo, que é mais valorizada que a formação e a inteligência.

Quando surgem decisões críticas para a empresa, os gestores buscam aqueles que demonstram confiança pela vasta experiência ao invés de recorrer a banco de dados. Segundo o autor, o conhecimento sempre esteve presente, porém o reconhecimento de seu valor e sua gestão metódica vem recentemente ganhando espaço no âmbito organizacional (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

No mercado competitivo, os concorrentes quase sempre atingem o nível alcançado pela empresa líder de mercado, em sua excelência nos serviços ou na qualidade dos produtos, sob este aspecto, o conhecimento se torna uma vantagem competitiva sustentável.

As empresas que sabem gerir bem seu conhecimento atingem um novo patamar de qualidade, criatividade e eficiência, uma vez que os retornos provenientes são sustentáveis, crescentes e continuados.

Em contraste com os ativos materiais, os ativos do conhecimento aumentam com o seu uso, pois ideias geram novas ideias, o conhecimento permanece com o doador na medida em que enriquece aquele que o recebe. Logo, quando as pessoas têm liberdade para pensar, aprender e compartilhar experiências no ambiente de trabalho, o potencial de inovação através de ideias novas é praticamente infinito. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998)

É preciso aumentar o grau de acessibilidade do conhecimento para que se torne realmente útil a quem necessita dele, evitando ter que resolver problemas já solucionados e documentados anteriormente, sem que seja necessário partir do zero.

Malhota (1998) afirma que a GC está alinhada à adaptação, sobrevivência e competência no mercado, e além de benefícios para a organização, ela promove a capacidade de inovação das pessoas, que ganham cada vez mais destaque nas organizações.

A inovação muitas vezes é vista como um processo de coleta de informações, seguida de uma interação entre pessoas em um ambiente criativo. Semelhantemente, numa cultura que envolve colaboração entre seus membros, a experimentação e partilha de conhecimento agrega valor à organização e a seus funcionários promovendo crescimento para ambos.

3. Estudo de caso

3.1 A Organização

A organização onde foi realizado o estudo é a empresa X montadora de bicicletas que atua no setor privado. Este trabalho foi desenvolvido no departamento financeiro de contas a pagar da empresa em questão.

A Empresa X, atacado de peças e bicicletas, atende os mais exigentes clientes do ramo de bicicletas. Criada em 2004, com infraestrutura e mão de obra especializada, que emprega profissionais na cidade de Governador Valadares-MG, conta com um quadro funcional de aproximadamente 38 colaboradores (dados referentes ao mês de junho/2014).

Os principais departamentos da empresa são: vendas e *Marketing*; compras com os fornecedores; controle e recebimento de mercadorias; faturamento; financeiro; e gerência geral. Sendo que o departamento financeiro será usado como teste piloto para implementação dos conceitos da gestão do conhecimento em suas atividades e processos.

Dentre as várias tarefas desenvolvidas no departamento financeiro da empresa, as principais são: manuseio de sistema de informação próprio para as atividades da empresa; controle de serviços semanal e mensal; emissão de relatórios de apoio às atividades e também para controle gerencial; controle semanal de contas a pagar no período; inclusão de produtos para consumo interno no sistema; controle específico da quantidade adquirida de determinados insumos; lançamento de notas fiscais e pagamentos no sistema; organização e despacho de notas fiscais e comprovantes de pagamento para a contabilidade no fechamento do mês.

São muitas as falhas que podem acontecer durante o processo, entre elas se destacam: lançamentos incorretos de notas fiscais e pagamentos; dificuldade de lidar com diversos tipos de relatórios; falhas no controle semanal e mensal de contas a pagar devido à complexidade do processo; notas fiscais não organizadas; e notas fiscais e comprovantes de pagamento faltando no fim do mês.

3.2 Implementação

O processo de implementação durou cerca de três meses e consistiu na padronização das tarefas rotineiras e das particularidades da função. Com o foco na retenção do conhecimento para a empresa, foi documentado o processo em forma de passo a passo das atividades de maneira organizada usando sistemas operacionais básicos como planilhas eletrônicas e editores de texto.

Para organizar o passo a passo de cada atividade, foram utilizadas ferramentas disponíveis em planilhas eletrônicas como o macro e o hiperlink, criando botões para facilitar o acesso à descrição detalhada de cada atividade, conforme demonstrado na figura 2, também com acesso disponível em formato de texto usando a função inserir objeto da planilha eletrônica para facilitar a edição e atualização de informações.

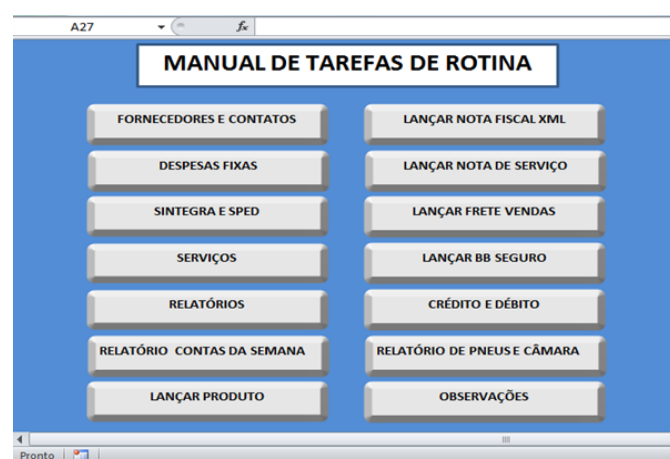


FIGURA 2: Menu com Manual de tarefas de rotina

Para rápido acesso, foi implementado uma planilha com os principais contatos, exemplificada no modelo da figura 3, filtrados por ordem alfabética.

FORNECEDOR	E-MAIL	TELEFONE	TELEFONE 2	OBSERVAÇÕES
Beltrano	beltrano@beltrano.com	(12) 2222 2222		Falar com atendimento "3"
Cafusio	Cafusio@cafusio.com.br	(13) 3333 3333	(11) 0000 0000	
Ciclano	ciclano@ciclano.com	(12) 1111 1111		
Fulano de Tal	fulano.de.tal@fulano.com.br	(11) 1234 5678		
João das Quantas	joao@dasquantas.com.br	(14) 4444 4444		

FIGURA 3: Planilha com os principais contatos e fornecedores

Para facilitar o trabalho, foi criado também um botão de retorno ao menu inicial da pasta de trabalho em cada uma das planilhas. Foi elaborado também um passo a passo de como deve ser realizadas as tarefas em questão, conforme figuras 4 e 5.

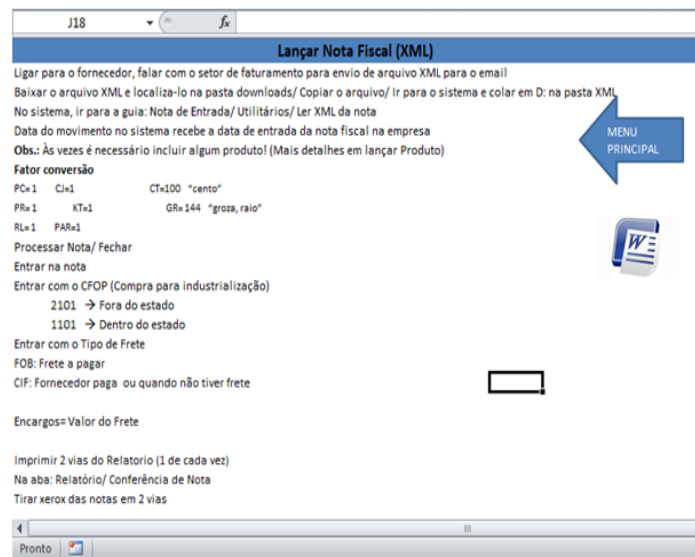


FIGURA 4: Passo a passo da tarefa de lançar nota fiscal XML

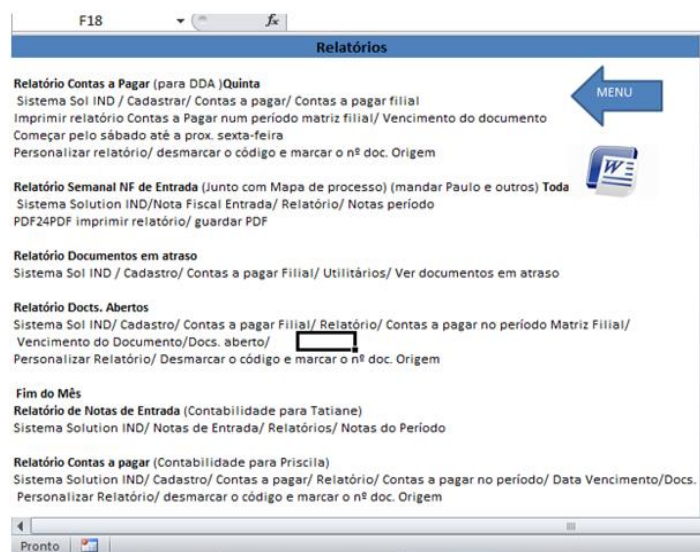


FIGURA 5: Passo a passo da tarefa de relatórios

Por último, foi criada uma função agendamento de backup semanal, para garantir que as atualizações não se percam caso ocorra algum imprevisto que envolva o dispositivo de armazenamento do arquivo, ou mesmo, para que o arquivo atualizado esteja sempre disponível e salvo em sua última versão.

4. Considerações Finais

Os resultados principais observados são a rápida adaptação a um novo processo de trabalho, menor quantidade de erros, maior facilidade de detectá-los e evitá-los, melhor controle de entrada e saída de tarefas, auxílio na execução de particularidades no trabalho diminuindo a dependência de outros funcionários mais experientes.

Os resultados posteriores se desencadeiam, ao tornar-se menos tumultuado o ambiente de trabalho, reduzindo o tempo usado por tarefa e conferindo mais tranquilidade para elevar a acurácia, o que muitas vezes pode evitar erros que resultem em prejuízos financeiros, como multas por atraso de pagamento, e também aumentar a concentração em tarefas mais minuciosas.

Tal resultado contribui para a possibilidade de enriquecimento de cargos, diminuir a pressão sobre o colaborador e até diminuir a rotatividade no cargo.

Dentre os aspectos positivos, se destaca a gestão do conhecimento aplicada, de forma simples, usando pacotes de desenvolvimento de software, como planilhas de cálculo e editores de texto para facilitar o trabalho de escritório do departamento financeiro.

Uma vez documentado o processo de execução da tarefa, simples e rápido é o acesso à informação, que sempre estará disponível para consulta ou servir de guia para um substituto ou suplente, alcançando o objetivo geral de manter a uniformidade no processo e reter o conhecimento adquirido ao longo dos anos para a empresa.

Reis (2000) afirma que a gestão do conhecimento pode provocar mudanças na cultura e no comportamento organizacional, através de estímulos para troca de experiências, compartilhamento de informações e conhecimentos que auxiliem no dia a dia da empresa. Essas mudanças alteram o panorama da empresa, sua maneira de agir e gerir toda informação originada internamente, contribuindo para sua sobrevivência no mercado.

Pode-se dizer que o desafio maior seria, não somente adquirir o conhecimento, mas também desenvolvê-lo continuamente, compartilhá-lo, utilizá-lo da melhor maneira, garantindo também sua preservação no âmbito organizacional.

Para trabalhos futuros recomenda-se um estudo aprofundado com coleta de dados que envolvam o volume de trabalho no mês, a quantidade acumulada diária de notas fiscais e pendências que envolvam a função, o tempo de execução de cada tarefa por amostragem, e o número de falhas a ser estudado.

A coleta deve ser feita antes e depois da aplicação desta pesquisa no posto de trabalho. É importante aprofundar na literatura e aplicar as melhores práticas de mensuração usando estes indicadores para obter um resultado preciso na pré e pós-aplicação deste trabalho.

Referências

CARVALHO, Fábio. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Editora Pearson. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial** – Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, P. F. **Administrando para Obter Resultados**. São Paulo: Pioneira, 1998.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**: Estratégias inovadoras para se obter controle de seu setor e criar mecanismos de amanhã. Rio de Janeiro: Campos, 1995.

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

OLIVEIRA JR., M.M. Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (Org.) **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001, p. 121-152.

TERRA, J. C. C. **Por que investir em Conhecimento?** Revista Banas Qualidade, ano 15, n. 160, set. 2005.

TERRA, J. C. C. Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr., M. M. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 7, p. 212-241.