



A TRANSFORMAÇÃO DO CONHECIMENTO EM VANTAGEM COMPETITIVA

Balduir Carletto - bcarletto@uol.com.br

CEFET/PR, Departamento de Pós-Graduação.

Rua Bom Retiro, 705.

84030-080 – Ponta Grossa – PR

Dr. Antonio Carlos de Francisco - acfrancisco@pg.cefetpr.br

CEFET/PR, Departamento de Pós-Graduação.

Av. Monteiro Lobato, km 04, s/nº.

84016-210 – Ponta Grossa – PR

Dr. Hélio Gomes de Carvalho - helio@cefetpr.br

CEFET/PR, Departamento de Pós-Graduação.

Av. Monteiro Lobato, km 04, s/nº.

84016-210 – Ponta Grossa – PR

***Resumo:** O presente artigo aborda a questão da gestão do conhecimento nas organizações, seu objetivo foi o de identificar os impactos trazidos pela transferência do conhecimento entre os funcionários do Departamento de Tráfego da Viação Santana Iapó. A metodologia utilizada foi o estudo de caso realizado junto a 145 motoristas que através da disseminação de seus conhecimentos, saberes e informações, contribuíram para o aumento da qualidade, produtividade e competitividade da empresa. A análise dos dados identifica que os principais impactos ocorreram no grau de envolvimento e comprometimento dos colaboradores, aumento da motivação, da conectividade, do estímulo às potencialidades, na criação de condições próprias ao aprendizado e nas trocas de informações, na redução de despesas com manutenção e aquisição de combustível, peças e lubrificantes.*

***Palavras-chave:** Gestão, Conhecimento, Impactos, Produtividade, Competitividade.*

1. INTRODUÇÃO

Na última década, mudanças importantes ocorreram sob o impacto das diretrizes de políticas econômicas e de processos de reestruturação empresarial. Movimentos como a gestão da qualidade, reengenharia, *downsizing*, fusões e aquisições foram implantadas visando a redução de custos, aumento da produtividade, eficiência e competitividade, trazendo como consequência à redução considerável do número de colaboradores e gerando inúmeros problemas sociais.

A redução destes postos de trabalho afetou consideravelmente o nível de conhecimento das organizações, pois muitas pessoas competentes e experientes acabaram saindo das organizações levando consigo todo o conhecimento acumulado em anos de trabalho.

Contudo, aquelas empresas que se mantiveram a margem desta onda e conseguiram atrair, reter e gerenciar seus talentos tem obtido um diferencial competitivo na atualidade, ou seja, o conhecimento.

A gestão do conhecimento nas organizações é um processo contínuo de aprendizagem que se dá pela sinergia de dados, informações e a capacidade das pessoas em utilizar estas informações. As organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional, contudo, sem ela a aprendizagem organizacional não existe. Usando a definição de Garvin (1993, p.80) destaca que uma organização que aprende é a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e idéias.

Diante da realidade exposta, o objetivo deste artigo foi o de identificar os impactos trazidos pela transferência do conhecimento entre os funcionários do Departamento de Tráfego da Viação Santana Iapó.

A metodologia utilizada foi o estudo de caso realizado junto a 145 motoristas que através da disseminação de seus conhecimentos, saberes e informações, contribuíram para o aumento da qualidade, produtividade e competitividade da empresa. Santos (1999, p.29) dá o sentido de estudo de caso, onde:

Estudo de caso - Selecionar um objeto de pesquisa restrito, com o objetivo de aprofundar-lhe os aspectos característicos é o estudo de caso, cujo objeto pode ser qualquer fato/fenômeno individual, ou um de seus aspectos. É também comum a utilização do estudo de caso quando se trata de reconhecer num caso, um padrão científico já delineado, no qual possa ser enquadrado. Por lidar com fatos/fenômenos normalmente isolados, o estudo de caso exige do pesquisador grande equilíbrio intelectual e capacidade de observação (“olho clínico”), além de parcimônia a generalização de resultados.

Os dados foram levantados através do acompanhamento dos treinamentos realizados junto aos motoristas e da análise de relatórios estatísticos obtidos junto a Coordenação da Qualidade, no período de 01/2004 à 06/2004.

2. A GESTÃO DO CONHECIMENTO

A implantação da gestão do conhecimento nas organizações tem sido uma constante nas últimas décadas, motivadas pelo avanço das tecnologias, necessidade de aumento da produtividade, pela busca de melhoria da qualidade na prestação dos serviços, pela necessidade de se obter vantagem competitiva e garantir a sobrevivência no mercado, conforme indicado por Mañas (2001, p.20) quando diz que:

Para obter a vantagem competitiva, a organização se vê obrigada a encontrar meios de ensinar os homens, que dela fazem parte, a gerar essas informações e conhecimentos. A organização de alguma maneira estudada e aprovada, que seus recursos humanos passem a operacionalizar o que antes poderia ser tratado como impreciso. Passa a existir na organização, a formalização do saber, a partir de uma dinâmica mais ampla. Para poder agir há que se dispor do conhecimento. Aliás todo o esforço colocado para a aquisição de informações e conhecimentos só passa a ser válido se permitir a ação.

Confirmando esta idéia Nonaka (1997, p.27) diz que “numa economia onde a única certeza é a incerteza, a única fonte garantida de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento”.

De acordo com Loughridge (1999), a gestão do conhecimento é definida como a aquisição, troca e uso do conhecimento dentro das organizações, incluindo os processos de aprendizado e os sistemas de informação, requerendo a transformação do conhecimento pessoal em conhecimento corporativo de forma a ser compartilhado e apropriadamente aplicado, sendo sua sistematização vital às organizações.

Segundo Terra (2000, p. 70):

A Gestão do Conhecimento está, desta maneira, intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem às várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado.

No parecer de Fleury e Oliveira Junior (2001, p. 19), “a gestão do conhecimento deve servir como uma linha – mestra norteadora das ações estratégicas das empresas que se pretendem manter competitivas na economia do conhecimento”.

Para Davenport e Prusak (1999, p. 196):

A gestão do conhecimento baseia-se em recursos existentes, com os quais a sua organização pode já estar contando – uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas de gestão de recursos humanos. Se você tem uma boa biblioteca, um sistema de banco de dados textuais ou até mesmo programas educativos eficazes, provavelmente a sua empresa já está fazendo alguma coisa que poderia ser chamado de gestão do conhecimento.

As melhores empresas, aquelas que puxam o fio das mudanças, criam e usam as informações e o conhecimento de forma compartilhada. Nesse sentido, Cavalcanti et al (2001, p.65) diz que: “As informações precisam deixar de ser uma arma na mão de poucos, para se transformarem em um bem ao alcance de todos”.

De acordo com Davenport e Prusak (1998, p.6):

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Nonaka & Takeuchi (1997), concluem que o sucesso das empresas se deve às suas competências em criar conhecimento organizacional, disseminá-los por toda organização e incorporá-los a produtos, serviços e sistemas. Estabelecem ainda que a criação do conhecimento ocorre da relação existente entre indivíduos, grupos e a organização.

Sob o ponto de vista de Stewart (1998, p.11): “O conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos e vendemos. Resultado: administra-lo – encontrar e estimular o capital intelectual, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas e dos países”.

3. A IMPLANTAÇÃO DE AÇÕES VOLTADAS À GESTÃO DO CONHECIMENTO

No ano de 2003 a Viação Iapó sentiu a necessidade de conquistar novos clientes, aumentar a sua produtividade e criar uma imagem diferenciada no mercado, buscando novos horizontes de oportunidades, definiu de forma estratégica a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade.

Após quatro meses de trabalho a empresa obteve do TECPAR a certificação NBR ISO 9001:2000, estabelecendo a sua política da qualidade como sendo: “Transportar passageiros com segurança, aprimorando cada vez mais a qualidade de nossos serviços, de forma a superar a expectativa de nossos clientes, colaboradores e parceiros”.

Através desse sistema a empresa procura a melhoria da organização, a padronização de seus processos, o aumento da produtividade, a melhora da qualidade de seus serviços, melhoria no atendimento ao cliente, rastreamento de problemas, definição clara de atribuições, a redução de retrabalho e a diferenciação da imagem da empresa no mercado.

Ao definir sua política a empresa estabeleceu seus objetivos da qualidade, procurando mensurá-los de maneira eficiente e definindo metas a serem perseguidas ao longo do ano. Pode-se citar como exemplo desses objetivos a redução do número de acidentes, *turnover* e absenteísmo, aumento do faturamento bruto, aumento do desempenho Km/lt, redução do número de manutenção corretiva, aumento do número de manutenção preventiva, aumento do treinamento horas/homem, entre outros.

Estes objetivos são buscados mensalmente e envolvem todos os setores da empresa. Os dados apurados são analisados trimestralmente durante Reunião de Análise Crítica coordenada pelo presidente da empresa. Durante estas reuniões observou-se que alguns objetivos estão fora da meta estabelecida e a razão estava no comportamento e desempenho apresentado pelos motoristas no exercício de suas funções, havendo, portanto a necessidade de se adotar medidas para corrigir estas distorções.

Buscando a melhoria contínua de seus processos e produtos através do desenvolvimento de habilidades e competências de seu quadro de colaboradores, a organização decidiu aproveitar o conhecimento, a informação, a sabedoria, a experiência pessoal e profissional, o talento de seus motoristas, disseminando este conhecimento de forma dinâmica e inteligente a todos os membros da equipe visando a obter melhores indicadores dos objetivos da qualidade e conseqüentemente passando para uma economia baseada no conhecimento, adaptando-se a tendência de instabilidade no ambiente empresarial e procurando operar com eficiência e lucratividade.

4. ESTRATÉGIAS UTILIZADAS NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Consciente da necessidade de alterar os indicadores financeiros referente ao consumo de combustível, óleos, lubrificantes, pneus, peças de reposição e redução do número de manutenção corretiva a Diretoria Administrativa Financeira constituiu uma equipe formada pelo Coordenador da Qualidade, Encarregado do Departamento de Tráfego e 2 motoristas instrutores.

Todas as pessoas selecionadas para o trabalho possuem considerável experiência na área sendo que o Encarregado do Departamento de Tráfego possui 5 anos na função e mais de 25 anos como motorista, já os instrutores possui idade entre 50 e 60 anos, primeiro grau completo, mais de 30 anos como motorista e cursos de Direção Defensiva, Direção Econômica e Curso para Transporte Coletivo de Passageiros.

Tabela 1 – Perfil dos motoristas

Perfil dos motoristas			
Idade	Quantidade	Escolaridade	Quantidade
20 a 30 anos	38	1º Grau Incompleto	32

30 a 40 anos	40	1º Grau Completo	74
40 a 50 anos	45	2º Grau Incompleto	5
50 a 60 anos	20	2º Grau Completo	33
Acima 60 anos	2	3º Grau Incompleto	1
Total	145	Total	145

Fonte: DEREH

A tabela 1 apresenta o perfil dos motoristas abordando os aspectos relacionados à idade e escolaridade. Observamos que 78 dos motoristas tem até 40 anos de idade, portanto profissionais com experiência e maturidade e que 106 apresentam escolaridade até 1º grau completo, o que evidência a necessidade da empresa estimular seus colaboradores em continuar seus estudos.

A tabela 2 apresenta o perfil dos motoristas abordando os aspectos relacionados ao tempo de experiência total e tempo de experiência na empresa. Observamos que existe um equilíbrio entre as faixas que vai de 0 até 30 anos. Em relação ao tempo de experiência na empresa o maior índice está na faixa de menos de 1 ano.

Tabela 2: Perfil dos motoristas

Perfil dos motoristas			
Tempo Experiência Total	Quantidade	Tempo Experiência Empresa	Quantidade
0 - 5 anos	23	Menos 1 ano	50
5 – 10 anos	26	1 – 3 anos	42
10 – 15 anos	21	3 – 5 anos	18
15 – 20 anos	21	5 – 7 anos	16
20 – 25 anos	17	7 – 9 anos	6
25 – 30 anos	21	9 – 11 anos	4
30 – 35 anos	12	11 – 13 anos	6
Acima 35 anos	4	Acima 13 anos	3
Total	145	Total	145

Fonte: DEREH

O objetivo da equipe foi de desenvolver um sistema de gestão do conhecimento que propicie a transformação de informações, experiências, saberes em conhecimento e disseminando-os entre os demais motoristas. Procurando-se desenvolver um ambiente de liberdade, confiança, respeito, de transparência nas ações, com metas claramente definidas, onde a participação de todos contribuirá na geração de novas oportunidades de construção do conhecimento através do envolvimento e comprometimento dos colaboradores.

Para tanto foram realizadas reuniões entre os membros desta equipe e definidas estratégias de implantação:

- Obtenção do apoio da alta direção.
- Motivação da equipe.
- Busca por material bibliográfico sobre Direção Econômica e Direção Defensiva.
- Aquisição de vídeos de treinamento sobre Educação – Transporte para o futuro, Direção Econômica, Direção Defensiva e Motorista de Ônibus Rodoviário.
- Constituição de grupos de 6 a 8 motoristas com realização de treinamento sobre condução do veículo.

- Palestras com utilização dos vídeos de treinamento.
- Montagem de Ata com registros das experiências para posterior consulta e aprimoramento.
- Monitoramento dos dados estatísticos.
- Análise dos resultados e impactos gerados pela implantação da Gestão do Conhecimento.

Um aspecto que merece destaque é o fato de que todo o processo foi desenvolvido utilizando-se dos talentos existentes na organização, não havendo, portanto nenhum investimento em consultoria externa.

Na fase de condução do veículo uma reunião com o grupo de motorista precedia o treinamento. Eram apresentadas as razões do treinamento e registradas a importância de troca de informações, experiências, habilidades e saberes adquiridos durante os anos de trabalho na condução dos veículos, fazendo com que estes conhecimentos fossem compartilhados entre todos os membros da equipe e, por conseguinte contribuindo para aumentar os índices de desempenho dos motoristas.

Durante o treinamento cada motorista conduzia o veículo por um itinerário previamente definido e que percorria as principais e rodovias utilizadas pela empresa no seu dia a dia, buscando um melhor desempenho na condução, a qual era observada pelos membros da equipe que tecia comentários sobre as atitudes tomadas face às várias situações apresentadas no trânsito. Todos os motoristas participantes do treinamento contribuíam com sugestões, críticas e comentários sobre as várias atitudes tomadas pelos colegas durante a condução, criando um ambiente de aprendizado constante, no qual as informações e conhecimentos eram compartilhados entre os colaboradores de forma ágil, rápida, transparente e segura.

Ao término do treinamento os membros da equipe apresentavam aos motoristas as impressões gerais sobre a condução, enaltecendo os pontos fortes encontrados e esclarecendo quais comportamentos necessitam ser corrigidos bem como a forma da correção. Todos os motoristas registravam suas impressões do treinamento.

Na fase das palestras foram utilizados vídeos sobre Educação – Transporte para o Futuro, Direção Defensiva, Direção Econômica e Motorista de Ônibus Rodoviário. O Objetivo principal foi o de criar um ambiente de aprendizado na organização, estabelecendo uma rede de colaboração, gerando mais oportunidades de construção do conhecimento.

Os dados estatísticos eram monitorados mensalmente através de relatórios emitidos pelo Departamento de Tráfego, de Suprimentos, de Manutenção e Coordenação da Qualidade. São analisados os dados sobre número de acidentes, número de manutenção corretiva, desempenho Km/lt, consumo de combustível, Óleos, lubrificantes e gastos de aquisição de peças de reposição. Estes indicadores contribuem para que a empresa possa operar com maior eficiência e lucratividade. Havendo o compromisso por parte da organização de distribuir entre os motoristas parte da economia gerada através da gestão do conhecimento, servindo como estímulo para que os objetivos iniciais fossem alcançados.

5. OS IMPACTOS TRAZIDOS PELA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento tem atraído a atenção de toda a organização, a ponto de se tornar um instrumento de melhoria na qualidade da empresa e responsável para o aumento de sua competitividade. Seus efeitos, embora com pouco tempo de implantação estão se fazendo sentir em vários setores.

Merecem ser destacados a criação de um ambiente de aprendizado, estabelecendo um sistema de colaboração que contribui para a geração de mais oportunidades de construção e disseminação do conhecimento, a valorização do capital intelectual, a transparência e compartilhamento das

informações e conhecimentos, a melhoria da qualidade na prestação do serviço, a mudança na cultura da organização através de sua flexibilização e mudança de valores.

A gestão do conhecimento contribui ainda na criação de um sistema de indicadores estatísticos que permitem a avaliação dos resultados e dando amparo à tomada de decisões. Proporciona também a melhoria sensível da comunicação e interconectividade dos colaboradores.

Com a redução dos gastos da organização, a empresa procura valorizar o esforço e a contribuição dos colaboradores na implantação da gestão do conhecimento, através da criação de mecanismo de recompensa, traduzidos no aumento da folha de pagamento.

Com a implantação da gestão do conhecimento ficou evidenciada a valorização dos colaboradores, estimulando nos mesmos todo o seu potencial criativo, com vistas a maximizar as efetividades das ações, melhorando qualitativa e quantitativamente o ambiente interno e a prestação do serviço.

A gestão do conhecimento trouxe também impactos no grau de envolvimento e comprometimento dos colaboradores, estimulando as potencialidades e conseqüentemente aumento da motivação.

6. INDICADORES INDIRETOS PARA AVALIAÇÃO DO IMPACTO DAS AÇÕES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ORGANIZAÇÃO

Decorridos um mês da implantação de ações voltadas á gestão do conhecimento, a análise dos primeiros dados demonstram claramente uma significativa redução no consumo de combustível, óleos e lubrificantes, no valor destinado a aquisição de peças de reposição, no número de acidentes com veículos da empresa, no número de manutenção corretiva e um aumento no desempenho km/lt obtidos na condução dos carros.

Certamente esses indicadores favoráveis foram atingidos graças a uma ação combinada do sistema de gestão da qualidade, de uma administração eficiente voltada a resultados e do envolvimento e comprometimento dos colaboradores através da efetiva participação nas ações voltadas a implantação da gestão do conhecimento.

Tabela 3 – Consumo de combustível, óleos e lubrificantes

Item	Jan (lt)	Fev (lt)	Mar (lt)	Abr (lt)	Mai (lt)	Jun (lt)
Óleo Diesel	101.414	103.732	115.949	121.029	130.066	120.767
Lubrificantes	676	160	696	1051	839	763

Fonte: DESUP

A tabela 3 apresenta dados sobre o consumo de combustível, óleos e lubrificantes registrados no primeiro semestre de 2004. Observamos que no mês de junho, o consumo de óleo diesel reduziu 7,2% passando de 130.066 lt em maio para 120.767 lt. Em relação a óleos e lubrificantes a redução registrada foi de 9%, passando de 839 lt em maio para 763 lt em junho de 2004.

Tabela 4 – Aquisição de Peças de reposição

Item	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Aquisição de peças (R\$)	64.378,21	55.848,29	61.861,16	59.661,25	57.449,70	49.236,85

Fonte: DESUP

A tabela 4 apresenta dados referentes ao valor gasto na aquisição de peças de reposição. Os números registram uma redução de 14,3% passando de R\$ 57.449,70 em maio para R\$ 49.236,85 em junho de 2004.

Tabela 5 – Desempenho km/lt

Item	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Consumo km/lt	3,0	3,1	3,0	3,1	3,1	3,2

Fonte: DEMAN

A tabela 5 apresenta dados referentes ao desempenho km/lt obtidos pelos motoristas durante a condução dos veículos. Observamos que a aplicação das técnicas de direção econômica contribuiu para melhorar o desempenho, passando de 3,1 km/lt registrados nos meses de abril e maio para 3,2 km/lt em junho de 2004.

Tabela 6 – Acidentes com veículos

Item	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Número de Acidentes	8	6	10	6	9	4

Fonte: DETRA

A tabela 6 apresenta dados referentes ao número de acidentes com veículos registrados no primeiro semestre de 2004. Observamos que a aplicação das técnicas de direção defensiva contribuiu para uma redução de 55% passando de 9 acidentes em maio para 4 acidentes registrados em junho de 2004.

Tabela 7 – Manutenção corretiva dos veículos

Item	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Manutenção Corretiva	311	299	375	587	644	662

Fonte: DEMAN

A tabela 7 apresenta dados referentes ao número de manutenção corretiva realizada nos veículos. Identificamos que houve um acréscimo de 2,8%, passando de 644 em maio para 662 em junho de 2004.

Os dados atingidos são bastante significativos e servem de estímulo para que os objetivos da organização sejam atingidos, contribuindo para o aumento da produtividade, eficiência e competitividade.

7. CONCLUSÃO

A procura por um novo modelo de gestão orientou a organização a estruturar um modelo flexível, fundamentado em planejamento estratégico, busca pela qualidade de seus produtos, na prestação dos serviços e na gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento tem se tornado um tema de discussões constantes na empresa, se transformando num instrumento de melhoria na qualidade, produtividade e competitividade, contribuindo para a sobrevivência da organização.

Diante desta realidade a empresa através do desenvolvimento de habilidades e competências de seus colaboradores, decidiu aproveitar o conhecimento, a informação, a sabedoria, a experiência pessoal e profissional, o talento de seus motoristas disseminando este conhecimento de forma dinâmica e inteligente a todos os membros da equipe, visando a obter melhores indicadores dos objetivos da qualidade e conseqüentemente passando para uma economia baseada no conhecimento, adaptando-se a tendência de instabilidade no ambiente empresarial e procurando operar com eficiência e lucratividade.

A implantação da gestão do conhecimento trouxe impactos em toda a organização com destaque para a criação de um ambiente de aprendizado, estabelecendo um sistema de colaboração que contribui para a geração de mais oportunidades de construção e disseminação do conhecimento, valorização do capital intelectual, transferência e compartilhamento das informações, mudança na cultura organizacional, criação de um sistema de indicadores estatísticos que permitem a avaliação dos resultados e dando amparo à tomada de decisões. Proporcionou também a melhoria sensível da comunicação e interconectividade dos colaboradores.

Com a redução dos gastos da organização, a empresa procura valorizar o esforço e a contribuição dos colaboradores na implantação da gestão do conhecimento, através da criação de mecanismos de recompensa, traduzidos no aumento da folha de pagamento.

A gestão do conhecimento trouxe também impactos no grau de envolvimento e comprometimento dos colaboradores, estímulo às potencialidades e conseqüentemente aumento da motivação.

O mundo globalizado e altamente competitivo exige da organização que incentivemos o pensamento criativo e que compartilhemos internamente as informações, saberes e experiências, reconhecendo e protegendo o capital intelectual, de forma a valorizar o conhecimento como fator fundamental para a obtenção do sucesso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth Braz Pereira; NETO, André Faria de Pereira. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para a ação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

GARVIN, D.A. **Building a learning organization**. Harvard Business Review. v.71, n.4, p.78-91, jul./aug. 1993.

LOUGHBRIDGE, B. **Knowledge management, librarians and information managers: fad or future?** New Library World, v. 100, n. 6, p. 245-253, 1999.

MAÑAS, Antonio Vico. **Gestão de tecnologia e inovação**. São Paulo: Érica, 2001.

NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro. **A empresa criadora do conhecimento**. São Paulo: Futura, 1997.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro : DP&A, 1999.

STEWART, Thomas. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

THE TRANSFORMATION OF KNOWLEDGE INTO COMPETITIVE ADVANTAGE

Abstract: *The present essay approaches the knowledge managing issue in organizations. Its objective was to identify the impacts brought by knowledge transference among the employees at Departamento de Tráfego da Viação Santana Iapó (Traffic Department of Viação Santana Iapó). The methodology applied was a case study carried through with 145 motorists, who by disseminating their knowledge and information, contributed to the increase of quality, production and competition in the company. Data analysis revealed that the main impacts occurred with collaborators' involvement and commitment, increase in their motivation and connection, stimulation of potentialities, creation of proper conditions for learning and information exchange and reduction of expenditures with maintenance and acquisition of fuel, parts and lubricant.*

Key-words: *Managing, Knowledge, Impacts, Production, Competition.*