

**JORGENILDSON MATIAS SANTOS SILVA
RAIMUNDO WASHINGTON DOS SANTOS**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM FATOR ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES
E SUAS CULTURAS ORGANIZACIONAIS**

Alagoinhas/BA

2018

MODELO DO ARTIGO CIENTÍFICO¹

² Jorgenildson Matias Santos Silva

³ Raimundo Washington dos Santos

RESUMO

O gerenciamento das organizações à base da adoção da gestão do conhecimento tem-se mostrado uma tendência atual como rma de fazer frente a ambientes cada vez mais complexos, duvidosos e, mesmo, dinâmicos. A gestão do conhecimento busca ajustar as organizações de modo que o conhecimento seja um fator diferencial na competição. Foi feito uma revisão bibliográfica relacionada ao processo estratégico e a importância em obter e saber gerir as informações para que sejam usadas como recurso de grande valor. O gerenciamento do conhecimento, juntamente com a criação, organização e aplicação, englobando os processos e ações da empresa e das pessoas envolvidas, gera esse diferencial e ajudam a explicar o sentido do Capital Intelectual. A organização deve estar atenta às mudanças de mercado e aos desejos dos clientes, pois o foco apenas na redução de custo pode prejudicar a necessidade do serviço. Baseado nessa definição pode-se comprovar ou mesmo aceitar que as funções de inteligência empresarial se orientam pela definição do negócio, dos objetivos e das metas da empresa. De acordo com a maioria dos autores, percebe-se que a disseminação do conhecimento muitas vezes não ocorre, ou ocorre de forma ineficaz, devido aos fatores culturais que precisam ser vencidos para que o processo de gestão do conhecimento possa prosseguir. O líder é um sujeito fundamental para promover a gestão do conhecimento.

Palavras-chave: Gestão. Conhecimento. Competência. Cultura. Organizações

SUMÁRIO. 1 Introdução. 2 2 Gestão do conhecimento: sua evolução e suas definições. 2.1 Compreendendo a real função da Gestão do conhecimento. 2.2 A necessidade de Gestão de Competências nas empresas Contemporâneas. 2.3 Gestão de Capital Intelectual em Empresas Inteligentes. 3 Estratégias empresariais conforme Porter. 3.1 Bases da Cultura Organizacional. 3.2 Os líderes na organização e as políticas de gestão de pessoas. Conclusão. Referências

²MBA em Gestão Estratégica de Custos pela Uninter/Engenheiro Mecânico e professor Universitário em FATEC-BAHIA.

³ Professor Mestre Administrador Raimundo Washington dos Santos. Vice Presidente da Câmara de Comércio Brasil/República Democrática do Congo/2007 - CCIBRDC, Professor universitário em graduação e pós graduação.

1 INTRODUÇÃO

O dinamismo e complexidade do ambiente empresarial têm feito com que a gestão do conhecimento seja adotada pelas organizações para poder encarar essas adversidades complexas do mercado. O conhecimento vem tendo cada vez mais participação em gerar riqueza para as empresas e por isso tem sido tão importante saber como gerir e usar nas estratégias.

Para a implantação de gestão do conhecimento, necessita, geralmente, de uma mudança da cultura organizacional. Fatores como conflitos, tradições e resistências dificultam essa implementação. Torna-se necessário conhecer a realidade da organização e elementos como gestão do capital intelectual, gestão das competências, educação corporativa, aprendizagem organizacional e inteligência empresarial para que a mudança ocorra.

No ponto de vista de Schein, cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou ou desenvolveu para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna que funcionaram bem, mostrando-se válidos e que são passados aos novos membros como pensar e agir. A cultura de uma organização pode ser vista pelas suas normas e valores fundamentais que definem o comportamento de seus membros. A cultura organizacional dá uma identidade aos seus membros promove estabilidade organizacional e molda o comportamento dos seus membros.

A cultura organizacional interfere diretamente na adoção de práticas da gestão do conhecimento a serem adotadas pela sua gestão. Este artigo tem o objetivo geral explicar como a cultura pode influenciar na gestão do conhecimento através de seus facilitadores e dificultadores, e como objetivos específicos, descrever práticas de gestão do conhecimento adotadas em gestão de empresas, apresentar conceitos de cultura organizacional e relacionar os elementos da cultura com as atitudes de gestão do conhecimento, para alcançar o objetivo/foco empresarial e como problemática a ser respondida: “De que forma a gestão do conhecimento pode influenciar na cultura organizacional de uma empresa?”.

Foi percorrida no trabalho de forma cronológica uma breve evolução das eras administrativas e seus respectivos estudiosos, definições de conhecimento e gestão do conhecimento. Seguido das definições relacionadas a cultura organizacional,

subculturas e a possibilidade de gerenciamento de uma cultura para que ocorra a mudança. Também foi analisado o relacionamento entre os fatores de uma Cultura Organizacional e das práticas de Gestão do conhecimento, através da literatura que possibilitou identificar elementos culturais que afetam a implantação da gestão.

Por fim, foram apresentadas as conclusões que mostram a importância do gerenciamento da informação a fim de obter vantagens competitivas; a responsabilidade e importância da disseminação do conhecimento; a necessidade do incentivo das organizações e dos líderes a todos os envolvidos em buscar desenvolver e compartilhar novos conhecimentos.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO: SUA EVOLUÇÃO E SUAS DEFINIÇÕES

Com o uso pensado do gerenciamento das organizações à base da adoção da gestão do conhecimento tem-se mostrado uma tendência atual como forma de fazer frente a ambientes cada vez mais complexos, duvidosos e, mesmo, dinâmicos. De acordo com o entendimento de NONAKA, “a única certeza é a incerteza”. A participação constante e necessária do conhecimento em todas as esferas na geração de riquezas, indicada pela diferença entre o valor de mercado e o valor contábil de uma empresa, põe em relevo a importância de gerenciá-lo estrategicamente, ou sejam de maneira pensada.

Relevante a esse modo de pensar e fazer com que a cultura de uma organização esteja alinhada à gestão do conhecimento, fomenta-se com teorias administrativas, que segundo CHIAVENATO (2000), traziam diferentes abordagens ao mundo dos negócios para a existência, sobrevivência e sucesso das organizações e ainda analisou as transformações que ocorreram durante as três eras administrativas.

No período da Era Industrial, denominada Neo Clássica (1950-1990), as pessoas passaram a serem vista como recursos vivos que deviam ser administrados, a estrutura deu ênfase à departamentalização de produtos, serviços ou unidades estratégicas dos negócios.

Hoje, vive-se Era da Informação, iniciada em 1990, que é caracterizada pelas mudanças bruscas e repentinas causadas pelo desenvolvimento tecnológico e pela tecnologia da informação. O capital intelectual, entende-se que agora fundamental e

imprescindível, supera o capital financeiro, comprovando que o conhecimento se torna o recurso de maior valor. De acordo com os trabalhos de Drucker (1999), o conhecimento é a base da economia e um fator decisivo de produção coexistindo e suplantando com outros fatores: trabalho, capital e terra. A gestão do conhecimento busca ajustar as organizações de modo que o conhecimento seja um fator diferencial na competição.

O novo modelo de administração se apresenta de uma forma mais rápida e com poucos níveis hierárquicos com foco na melhoria contínua de processos e no cliente, que está diretamente ligado com a gestão do conhecimento. Conhecimento pode ter vários significados. Conhecimento, aqui, apresenta-se como sendo fonte que gera vantagem competitiva sustentável e atividades como o desenvolvimento de novos processos e produtos que estão sendo primordiais para as empresas diferenciarem-se das demais pelo que sabem (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

A informação é um dado valioso para o negócio ou para alguém e o conhecimento orienta as pessoas de como devemos usar essas informações para tomada de decisões. Nas organizações, o conhecimento está presente em várias situações, como em documentos, rotinas, processos e práticas do local e as mesmas precisam ter seu valor real de veracidade na tomada de futuras decisões por parte dos seus gestores. A gestão do conhecimento surgiu a partir de técnicas de mudanças organizacionais como qualidade total, melhoria contínua, reengenharia, entre outros, ou seja, percebe-se que necessidades no mercado e as constantes transformações no mundo capitalista exigiram mudanças e adaptações na forma de se fazer gestão de organizações.

2.1 Compreendendo a real função da Gestão do conhecimento

Percebendo-se que é indiscutível no mundo contemporâneo em face de tantas demandas de toda sorte por parte das organizações, percebe-se que a gestão do conhecimento foi definida por Sveiby (1998) que não é mais uma moda de eficiência operacional, mas faz parte da estratégia empresarial. Além disso, propôs que os modelos de gestão dividissem os ativos de conhecimento em: estrutura interna que é representada por patentes, conceitos e modelos administrativos; competência que corresponde à atuação de cada colaborador da empresa; e estrutura externa que

engloba clientes, parceiros, fornecedores e a imagem da empresa para eles e para o mercado.

Porém, conforme Santos, Pacheco, Pereira e Bastos (2001), só terão efeitos práticos se alta administração tiver o compromisso com o desenvolvimento estratégico e organizacional, investimento em infraestrutura tecnológica e na cultura organizacional.

Dizem ainda que, os objetivos, cultura e organização empresarial devem estar alinhados com o modelo de gestão que será aplicado. Sendo assim, não existe uma receita pronta que seja universal e sirva para todas as empresas; haverá uma forma diferente de implantação de acordo as necessidades e objetivos da organização, onde o sucesso depende também da participação e tomada de decisões de pessoas dos mais diversos níveis hierárquicos.

A gestão do conhecimento deve ser vista como um processo que tenha foco na estratégia empresarial e que venha a gerir as competências, capital intelectual, aprendizagem organizacional, inteligência empresarial e educação corporativa. A empresa deve quantificar de forma segura a eficiência dessa gestão, investigar as fontes de informações, administrar e atualizá-las em determinados intervalos para que não sejam tomadas decisões precipitadas ou erradas e, por fim, disseminar o conhecimento.

2.2 A necessidade de Gestão de Competências nas empresas Contemporâneas

Entender a cultura de uma organização e perceber da necessidade de alinhamento nas suas novas maneiras e formas de gestão remete todo o entendimento às práticas de gestão de competências junto ao seu corpo de capital intelectual.

Le Bortef (1995), define a competência a partir da prática do conhecimento para executar determinada atividade, por meio da capacidade do indivíduo em entregar e agregar valor ao negócio em que este atua. Ou seja, é a capacidade da pessoa para cumprir alguma tarefa ou função específica, onde une o conhecimento, a atitude e habilidades. Por isso, muitas empresas contratam profissionais já com determinadas competências desenvolvidas ou investem em cursos de formação e aperfeiçoamento

de seus colaboradores, obtendo como resultado uma maior contribuição deles para o sucesso da empresa.

Sveiby (1997) caracteriza cinco elementos dependentes, como o conhecimento explícito, habilidades, experiência, julgamento de valor, relação social.

Para melhor compreensão disso, Sveiby classifica a competência em quatro grupos conforme a Tabela 1.

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO	EXEMPLO
Técnica	Conhecimento específico para determinada área.	Contabilidade, manutenção, vendas, etc.
Administrativa	Atitudes, conhecimentos e habilidades para a gestão de tarefas.	Planejamento, organização, controle.
Psicossocial	Conhecimentos e habilidades dos recursos psicológicos e para lidar com pessoas.	Criatividade, motivação, controle emocional.
Política	Administrar conflitos, negociar e exercer pressões.	Cobrança por resultados.

Tabela 1. Classificação de competências por SVEIBY (1997)

As organizações mais modernas tendem a utilizar diretrizes ligadas diretamente ao crescimento, conhecimento e criatividade para fortalecer a competitividade de acordo com a quarta dimensão do Modelo de Gestão do Conhecimento de Terra (2001).

Para explicar de forma mais clara que a organização tem competências inerentes ao perfil de negócio e que as pessoas têm competências que podem gerar lucro, Dutra (2002) sugere que haja uma separação entre pessoas e organização, criando assim, uma transferência de competência entre elas.

Contribuindo com essa análise, Pereira (2003), diz que as competências se classificam em níveis e tipos. Os níveis de competências são apresentados como institucionais, essenciais e individuais. Quanto aos tipos, são citadas as competências: únicas (habilidade específica para determinado trabalho); básicas (conhecimento e habilidade necessários para o cargo ou função); globais (requerida

por todos os funcionários envolvidos); universais (requeridas por todos os funcionários atuantes).

“A gestão de pessoas deve ser compreendida como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo ao ambiente de trabalho”. (DUTRA, 2001, p. 21).

2.3 Gestão de Capital Intelectual em Empresas Inteligentes

Para enfrentar os desafios atuais e futuros da economia e mercado, as empresas devem apresentar um diferencial competitivo. Logo, um gerenciamento do conhecimento, juntamente com a criação, organização e aplicação, englobando os processos e ações da empresa e das pessoas envolvidas, gera esse diferencial e ajudam a explicar o sentido do Capital Intelectual.

Para Klein e Prusak (1994), o capital intelectual é o material intelectual produzido, formalizado e capturado no intuito de que um ativo de maior valor seja produzido. É o produto da relação entre capital humano, organizacional e social.

. Algumas práticas comuns, que visam disseminar o conhecimento, são vistas em aprendizados coletivos, comunidades práticas e sistemas de gestão de desempenho. Sveiby (1997), similarmente aos modelos de gestão divide os ativos de conhecimento, em Competência de Empregados, Estrutura Interna e Externa, Capital Humano.

Já Quandt (2003) classifica o capital intelectual em capital social, que é a rede de pessoas, relacionamento, confiança, valores e colaboração; capital do cliente sendo o vínculo entre a organização, clientes e fornecedores; e capital organizacional ou estrutural que é a estrutura de dados, manuais, procedimentos e propriedade intelectual vivida dentro da empresa.

O capital intelectual pode ser mensurado a partir de indicadores de áreas estratégicas da empresa e que são importantes para o sucesso do sistema.

Quandt (2003) mostra que alguns elementos devem ser considerados para a construção dos indicadores, como a quem interessa o indicador, objeto, ambiente, sistemas, medidas e suas unidades, nome do indicador, definição, fórmula usada, fonte, apresentação, coleta e ciclo de monitoramento, meta, indicadores alternativos

e comentários. Mesmo a contabilidade tradicional levando em conta apenas o patrimônio das instituições, é possível medir os ativos intangíveis.

3 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS CONFORME PORTER

A necessidade de uma empresa e mesmo, organização, independente do seu porte e participação no mercado, requer constantes repensar nas suas estratégias de participação efetiva no chamado mundo globalizado e ferrenho mundo capitalista. Para uma empresa enfrentar as forças competitivas, conhecidas como “cinco forças de Porter”, o autor traz (1986), três estratégias que ajudam a enfrentá-las, como a liderança de custo, diferenciação e o foco do mercado.

A miúdo, o autor diz que a liderança de custo significa reduzir os custos abaixo do nível do concorrente, investindo em instalações mais eficientes, otimizando a matéria-prima e controlando despesas e oferecendo produtos e serviços padronizados. A organização deve estar atenta às mudanças de mercado e aos desejos dos clientes, pois o foco apenas na redução de custo pode prejudicar a necessidade do serviço.

Já a diferenciação está voltada para investimentos constantes em inovação e desenvolvimento de características que mostrem uma diferença positiva diante dos concorrentes, mostrando qualidade, confiabilidade e outros benefícios aos clientes que não são oferecidos por outras empresas. Deve haver um cuidado para que essa diferenciação do produto não eleve muito o custo e o preço, saindo da realidade financeira dos clientes.

Com relação ao foco do mercado, onde um grupo específico é o público alvo, a empresa oferece produtos e serviços de marcas reconhecidas e se especializam para ser mais efetivo a este grupo.

Nesse íterim, fomenta-se a necessidade de se repensar, também, no que se chama de inteligência empresarial. Como já foi citado anteriormente, hoje a Era da Informação, acelerado pelo desenvolvimento tecnológico que geram inovações, mudanças constantes e rápidas, grande fluxo e alta velocidade de transferência de informações, e o conhecimento assume um papel de grande valor nas organizações.

As empresas se veem obrigadas a se relacionar com o ambiente que elas estão inseridas, com os concorrentes, fornecedores e clientes, sendo flexíveis para se

adaptarem as mudanças de mercado. A enorme quantidade de informações existentes exige que as empresas manipulem-nas de maneira mais eficiente.

Conforme Vieira (1993) usa o termo de “inteligência empresarial” para definir a base da gestão estratégica, cujo objetivo é saber como, quando e o por quais meios alternarem estabilidade e inovações, ou mudanças, de acordo com os objetivos da empresa e condições ambientais.

Diz ainda que se trata do conjunto formado por recursos humanos capacitados, sistemas de absorção e integração permanente dos novos conhecimentos necessários. Baseado nessa definição, pode-se comprovar ou mesmo aceitar que as funções de inteligência empresarial se orientam pela definição do negócio, dos objetivos e das metas da empresa.

Diante de tantas e diferentes informações, as empresas tem tomado conscientizado da necessidade de reter, processar e saber o que fazer com as informações que podem ser muito importantes para tomada de decisões. Assim, as organizações buscam implementar mais formas ou sistemas de inteligência empresarial. Esses sistemas devem ter capacidade de tratar as informações a fim de manter a empresa competitiva num mercado cada vez mais dinâmico e exigente.

Dessa maneira, a inteligência empresarial se mostra essencial para a sobrevivência e êxito das empresas. Por esse motivo, as informações fornecidas devem ser seguras, atuais e relevantes de modo que possibilite aos gestores tomar decisões com menos risco e desenvolvimento de estratégias competitivas.

As estratégias traçadas pelos gestores devem ser sólidas e capazes de reagir diante de oportunidades de mercado e às ameaças que surgem a todo o momento, tanto de ordem econômica, como política, social, etc. A inteligência empresarial deve filtrar o que realmente pode ser útil e relevante, agindo como um meio de transformar dados aleatórios em informações valiosas que vão ser úteis aos gestores e irá permitir obter uma vantagem competitiva.

Acredita-se que o principal desafio é saber como utilizar com a grande quantidade de informações que são disponibilizadas, dependendo dos objetivos específicos, sendo limitada pelo momento que é coletada, visto que pode não ser viável o uso destas informações em períodos posteriores se não forem atualizadas. Então, para as estratégias serem bem planejadas e alcançarem o sucesso, deve-se ter o gerenciamento entre as informações, ambiente externo e as pessoas.

No entendimento de Tyson (1998), a inteligência empresarial é caracterizada como um processo em que ocorre a transformação de dados brutos em relevantes, precisos e úteis conhecimentos para a estratégia. Porém, ressalta que as informações não devem ser obtidas a qualquer custo. É importante manter a ética e a legalidade das atividades e procedimentos para análise.

A necessidade de transformar o dado em informação e, posteriormente, em conhecimento, é preciso a utilização de ferramentas de análise de informações que permitem a coleta, o gerenciamento e o compartilhamento do conhecimento. O autor infere ainda em citar ferramentas mais usadas para essa atividade como *Workflow*, *DSS*, *Data Mining*, *Text mining*, *Data warehousing*, *CRM*, *Benchmarking* e *a Internet*.

Outros modelos utilizados considerados para monitorar as informações e auxiliar nas tomadas de decisões são Forças de Porter, SWOT e Fatores críticos de sucesso. As forças de Porter – poder de negociação do comprador, poder de negociação do fornecedor, ameaça de novos entrantes, serviços ou produtos substitutos, rivalidade entre empresas - levam em consideração o ambiente interno e externo da organização e possibilitam a percepção de fatores para a definição do planejamento estratégico da empresa.

O modelo *SWOT* analisa o ambiente interno, em busca dos pontos fortes e fracos da organização, e o ambiente externo para identificar ameaças e oportunidade de mercado. Assim sendo, os fatores críticos de sucesso identificam fatores que podem impactar significativamente no sucesso da empresa, pois geram vantagens competitivas.

3.1 Bases da Cultura Organizacional

A dificuldade de compreender a realidade de organizações complexas é percebida por observações dos processos de mudança organizacional, que fracassaram devido aos conflitos e reações provocadas por padrões culturais.

Fleury (1996) afirma que a busca pelo aperfeiçoamento teórico, conceitual e metodológico que permitisse abordagens mais profundas resultou na introdução do conceito de cultura organizacional. Nos dizeres de Detert (2000), essa tal cultura desafia gerentes e estudiosos da gestão como uma variável-chave no sucesso ou

fracasso de inovações organizacionais como gestão pela qualidade total ou reengenharia.

Bennett (1994) reconhece essa relação entre cultura e estratégia, apontando que independente do efeito da mudança, para manter o desempenho efetivo, deve-se alinhar todos os aspectos da organização às novas estratégias. A efetividade da organização necessita de uma concordância entre a cultura e a estratégia, já que diferenças culturais podem afetar o entendimento de assuntos estratégicos e respostas às mudanças.

A cultura organizacional tem diversas definições confrontantes dos mais diversos autores, com discordâncias e ambiguidades, mas há alguns elementos que aparecem na maioria dessas definições.

Outra forma de entender cultura organizacional é, em Schein (1992), que a define como um padrão de pressuposições que foram aprendidas por um grupo ao passo que solucionavam seus problemas de adaptação externa e integração interna, sendo ensinadas aos novos membros por serem consideradas corretas.

Ainda de acordo com Schein, a cultura pode ter três níveis, sendo os seus Artefatos, seus Valores, suas Pressuposições Básicas.

De uma forma geral, a cultura organizacional é como se deve funcionar os procedimentos e ações, representadas pelos valores, missão e costumes da empresa, tendo, os funcionários, que seguir independente de sua satisfação em relação a ela e à empresa, sem muito poder de questionamento.

A cultura organizacional é um elemento muito importante para o sucesso empresarial. No entanto, ela pode carregar consigo alguns transtornos na eficácia da organização. Como Robbins (1999) afirma, a cultura pode criar diversas barreiras como para mudanças mesmo em ambientes dinâmicos, para diversidade entre pessoas de sexo, raça, credo diferentes, e barreiras a fusões e aquisições pela falta de sinergia nos negócios envolvidos.

Para Rousseau (1990), a grande diversificação de conceitos de cultura organizacional tem relação com a grande variedade de elementos culturais que são estudados, tornando estritamente necessária a análise desses elementos para entender os problemas e dificuldades de metodologias.

Através do compartilhamento de crenças, pensamentos e valores há a criação de uma cultura organizacional. Para que ela seja mantida é necessário que esses

elementos sejam confirmados e esclarecidos aos demais membros de forma explícita para que se alcance um aprendizado global em direção ao mesmo objetivo.

Fazendo-se uma relação entre Cultura Organizacional e a relação com as práticas da Gestão do Conhecimento, percebe-se que a disseminação do conhecimento muitas vezes não ocorre, ou ocorre de forma ineficaz, devido aos fatores culturais que precisam ser vencidos para que o processo de gestão do conhecimento possa prosseguir.

Segundo Davenport (1998), esses fatores podem ser a falta de confiança mútua, diferença de vocabulários e quadros de referências, ausência de locais e tempo de encontro para reuniões e compartilhamento de conhecimentos, além do “poder” que a posse do conhecimento proporciona.

As transformações organizacionais, desde que planejadas, é visto como um processo de aprendizagem contínuo. Por isso há a cobrança e investimento das empresas pelo desenvolvimento dos empregados, a fim de que a inteligência humana seja refletida nas ações da organização.

A prática mais significativa que as empresas que optam pela gestão do conhecimento devem desenvolver é essa aprendizagem organizacional, que ainda dão impulso as transformações. Schein (1995) mostra uma série de elementos essenciais para uma cultura que promove o aprendizado contínuo, no qual cita o interesse de todas as partes interessadas.

Infere em informar sobre crença do que podem e vão aprender, e da capacidade de mudança do ambiente; tempo para aprender; diversidade; compromisso e comunicação com vocabulário comum; compromisso com o aprendizado e pensamento sistêmico; a crença de que as equipe vão funcionar e se desenvolverão cada vez mais diante das tecnologias e adversidades; e, por fim, a valorização do conhecimento como fator estratégico.

A alta administração deve ser capaz de liderar de modo que atenda as necessidades e geração de valor aos interesses dos clientes, funcionários, fornecedores, comunidades e acionistas, seguindo o pensamento de Schein (1995) que também responsabiliza os líderes pelo processo de aprendizagem e transformação organizacional de forma equilibrada.

Para manter os talentos comprometidos, benefícios devem ser mostrados pela organização. É normal de uma pessoa não querer desprender energia e esforço em

algo que não seja incentivado ao desenvolvimento nem reconhecido pelos resultados, e que as condições de vínculos e de trabalho não sejam satisfatórias.

O comprometimento e reciprocidade das pessoas com a organização é criado a partir do momento que as necessidades são atendidas através de uma liderança democráticas e gestão participativa, sendo possível a introdução da gestão do conhecimento para amparar as mudanças organizacionais.

3.2 Os líderes na organização e as políticas de gestão de pessoas

As funções dos líderes e as políticas da gestão de pessoas são duas condições estimulantes para as pessoas e servem de bases para o aprendizado.

Liderar é conduzir um grupo de pessoas, de forma voluntária, criando uma equipe e em busca de resultados. É função do líder, motivar e influenciar positivamente os liderados, mantendo a ética, para que estes contribuam com satisfação e energia para alcançar os objetivos. O líder é um sujeito fundamental para promover a gestão do conhecimento. Baseado em Urnside (1990), percebe-se que indica que a alta administração deva encorajar e apoiar, proporcionando mecanismo de desenvolvimento, a criatividade para o desenvolvimento de novas ideias na organização.

Diante dos diversos modelos de liderança, Bowdithc e Buono (1992), classificam em liderança transformacional e, a oposta, liderança transacional. A primeira é mais adequada a necessidade de promover a mudança onde os líderes são pessoas visionárias e inspiradoras com metas específicas e capazes de causar emoção nos liderados. Já a liderança transacional representa a relação entre o líder, visto como supervisor, e o liderado como uma troca.

Cabe ao RH, setor de recursos humanos, exposta na visão de Fleury (2001) o papel de definir estratégias do negócio e definir as políticas e práticas mais modernas aos processos de atrair, reter e desenvolver os melhores talentos. Um sistema de administração de carreiras é um dos elementos para políticas dessa natureza. Concernente a essa linha de raciocínio, Dutra (2001) entende que o sistema de administração de carreiras deve ser visto como uma estrutura de opções organizadas que sirvam de suporte para que o indivíduo planeje sua carreira.

Ainda em Dutra (2001), é sinalizado que um sistema de carreiras estratégico e inovador tende a ser mais bem sucedidos quando as pessoas percebem o ganho pessoal – horizonte profissional claro, remuneração compatível, estímulo ao desenvolvimento, entre outros - e corporativo, por exemplo, a otimização de recursos e investimentos; além de apresentar características como transparência, honestidade, clareza de regras e segurança.

Baseado nessas análises, percebe-se que o Conhecimento em toda a sua forma e nuance é visto como fator estratégico nas gestões atuais e como já foi mostrado ao longo desse artigo, o conhecimento passou a ser base da economia atual, e os bens produzidos estão se tornando cada vez mais abstratos. O que eram fatores decisivos para a produção (trabalho, capital e terra) perdem espaço para o conhecimento.

Stewart (1998) afirma que as empresas que passaram a investir em seus ativos de conhecimento descobriram que estavam entrando numa mina de ouro, ratificando a valorização do conhecimento e sua importância superior a da matéria prima e, até mesmo, do capital financeiro.

A partir do momento que o conhecimento é visto como uma fonte de riqueza, proporcionando vantagens competitivas, tornou-se necessário o seu gerenciamento de maneira estratégica. Alguns sinais que mostram a valorização do conhecimento como elemento estratégico é percebido em algumas empresas que realizam a gestão de conhecimento, tais como: funcionários que compartilham conhecimentos novos; informações compartilhadas; aprimoramento da capacidade de gerar, adquirir e aplicar o conhecimento; parcerias com universidade, institutos de pesquisa e com outras organizações; entre outros.

As empresas devem desenvolver uma cultura e incentivar o compartilhamento de conhecimento, para que assim, haja desenvolvimento e combater o pensamento dos empregados de guardar um conhecimento para si. A desconfiança e o medo para compartilhar o conhecimento vêm da crença que ao disseminar determinada informação, a pessoa estaria perdendo seu diferencial ou suas competências para as outras. Para facilitar o processo de conhecimento compatível com os objetivos da organização, Dazzi (2003) propõe que encontros sejam promovidos, se confronte o diferente, estabeleça relações de cortesia e de cooperação entre os funcionários.

Para as organizações mais burocráticas e rígidas com uma cultura dominante, se torna mais difícil a mudança de cultura. Davenport (1988) sugere uma orientação positiva do conhecimento, ausência de inibidores de conhecimento e compartilhamento, e compatibilidade com os aspectos culturais relevantes já existentes na organização, para facilitar a derrubar essas barreiras.

CONCLUSÃO

A informação é fundamental para a organização, sendo o recurso que possui maior valor, superando até o capital financeiro. Gerir o conhecimento é uma maneira de obter um diferencial na competição por mercado. O foco das empresas é nos clientes e na busca pela melhoria contínua dos processos.

Arelados aos objetivos propostos nesse artigo e percorridos na redação do corpo textual, entende-se como uma possível resposta à problemática levantada que o conhecimento é uma fonte que gera vantagens competitivas e promove o desenvolvimento de novos produtos e processos que satisfaçam a necessidade das pessoas. Assim sendo, a informação é um dado que pode vir de várias fontes, por isso é importante filtrá-las, e o conhecimento ajuda as pessoas de como usar essas informações de maneira mais correta e para tomada de decisões. As necessidades do mercado se alteram constantemente e exigem mudanças na forma de gestão das organizações.

Gerir o conhecimento faz parte do processo estratégico da empresa. Para implantar a gestão do conhecimento, os objetivos e as necessidades da empresa devem estar alinhados com o modelo que será adotado. Pessoas de diversos níveis hierárquicos são importantes para ajudar na tomada de decisões.

O capital intelectual é um diferencial competitivo para que as empresas enfrentem e superem os desafios do mercado e da concorrência. Criar, organizar e aplicar o conhecimento nas ações da empresa e de todos os envolvidos gera esse diferencial.

Por fim, as empresas devem ter uma cultura organizacional que incentive o desenvolvimento de novos processos, produtos ou soluções, e que esse conhecimento seja compartilhado aos envolvidos. Guardar o conhecimento, faz parte da natureza humana, pela ideia plantada que seja uma vantagem que o diferencia dos

demais e o risco de ter seu cargo ou perder chances de promoção por não ser mais o detentor único daquele conhecimento. É papel dos líderes motivar e influenciar os liderados a contribuir com a organização de maneira ética, resultando na cooperação dos empregados e disseminação do conhecimento, que será usado para estratégias empresariais e um recurso de grande valor.

REFERÊNCIAS

BENNETT III, Robert H. et al. **Cultural alignment in response to strategic organizational change: new considerations for a change framework**. Journal of Managerial Issues, Winter 1994, v.6, n.4, p.474

BORGES, M E. N. **A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento**. Ciência da Informação, Brasília, v. 24, n. 2, p. 28-43, jan./abr. 1995

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração: edição compacta**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

BOWDITCH, James L. e BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Cohecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DETERT, James R. et al. **A Framework for linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations**. Academy of Management Review, Out. 2000, v.25, i.4, p.850

DRUCKER, P. F. **Pós-Capitalist Society**. New York, NY: HarperCollins, 1993.

DUTRA, Joel Souza [et. al.]. **Gestão de Competências – Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, .2001.

EDVINSSON, L. & MALONE, M. **Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden roots**. Harper Collins Publishers, Nova York, NY, 1997.

FLEURY, Maria T. L. **O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica**. In Fleury, Maria T.L. et al. Cultura e poder nas organizações. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LE BORTEF, G. **De la compétence**. Edition d'organizations, cap.1, p.1718, 1995.

PAIVA, Simone Bastos. **Algo novo no mundo empresarial: do turbilhão de dados ao requinte da inteligência**. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, v. 09, nº 4, outubro/dezembro 2002.

PEREIRA, Heitor José; **Educação Corporativa**. Apostila do curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica do Conhecimento e Inteligência Empresarial. PUC/PR – TCU – Fevereiro de 2003.

QUANDT, Carlos Olavo. Gestão do Capital Intelectual. **Apostila do curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica do Conhecimento e Inteligência Empresarial**. PUC/PR – TCU – Março de 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROSSEAU, D.M. **Assessing organizational culture: the case of multiple methods**. In B.Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 153-192). San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

SAPIRO, Arão. **Inteligência empresarial informacional: a revolução informacional da ação competitiva**. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 33, n.º 3, 1993, p. 106-124.

SCHALL, M. A **communications-rules approach to organizational culture**. *Administrative Science Quarterly* v.28, p.557.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. John Wiley Professio, 1992.

_____, _____. *Organizational Learning: What is new?* Working paper. Cambridge, Sloan School of Management – MIT, 1997a.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, Jose Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento o Grande Desafio Empresarial**. São Paulo: Negócio, 2001.

TYSON, K.W. M. **Business intelligence: put it all together**. [S.l.]: LEP, 1988.

VIEIRA, Anna da Soledade. **Conhecimento como recurso estratégico empresarial**. In: *Seminário de Integração de redes da região norte*, Manaus, 1993, s.n., 1993.