

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE MBA – GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO E
ORGANIZACIONAL**

ALELUIA GIME NHONGO SUNDA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO SOBRE A SUA IMPORTÂNCIA
PARA O DESENVOLVIMENTO DA COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL**

CRICIÚMA

2013

ALELUIA GIME NHONGO SUNDA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO SOBRE A SUA IMPORTÂNCIA
PARA O DESENVOLVIMENTO DA COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Pós Graduação no curso de MBA – Gestão de Desenvolvimento Humano e Organizacional da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof. Esp. Vera Lúcia Leal Crispim.

CRICIÚMA

2013

DEDICATÓRIA

Dedico esta monografia aos meus Deuses da terra António Sunda e Maria Amélia Nhongo Sunda.

Ao meu amado filho Alegria Ryander Inácio Sunda.

A avó Marta Lembe.

Pessoas que foram, e que serão sempre grandes incentivadores e colaboradores nesta caminhada: João Sunda, Uma Sunda, Rodolfo Mendes, Aida Sunda, Marta Sunda, Edjir Sergio Dende, Alfredo Nhunda, Yazalde Sunda Gina, Manuela Sunda, Albuquerque Nhunga, Iracelma Inácio, Celina Nhunga, Marta Meno Sunda, Arleth Café, Casimira Sunda, Esperança Cadete Sunda e Mica Sunda.

Minhas filhas Dádiva Sunda de Deus, Ciara Amélia Sunda Macuala, Íris Amélia Sunda, Coleta Sunda Macuala e Naíma Sunda.

Meu querido afilhado Marcos Nhunga (Marquito).

AGRADECIMENTOS

À Deus todo-poderoso criador do céu e da terra, o senhor da bondade e do amor, António Sunda e Maria Amélia Nhongo Sunda pelo esforço de me manterem e acreditarem em mim, a professora Vera Lúcia Crispim pelo conhecimento, suporte e apoio dado ao longo da minha formação na graduação e pós-graduação, Uma Preciosa Nhunga Sunda e João Nhongo Sunda pelo suporte, encorajamento e a disponibilidade que sempre tem por mim.

“Como seres humanos, somos definidos pelas causas a que servimos e pelos problemas que lutamos para superar. É a paixão em solucionar problemas extraordinários que cria o potencial de realizações extraordinárias.”

(Gary Hammel)

RESUMO

Estudou-se e identificaram-se métodos de absorver conhecimento como também os sistemas e condições necessárias para a distribuição viável e eficazes das diferentes competências existentes dentro do ambiente de trabalho. A Gestão do Conhecimento realça e desenvolve o processo de criação ou conversão do conhecimento que estabelece para as organizações o despertar e a vivência da inovação contínua. Situações como esta estabelecem nos recursos humanos organizacionais competências essenciais, o *know how* para serem mais competitivo e proativos, o que torna as organizações diferenciadas dentre as outras no mercado com permanência ativa no mercado com vantagens competitivas. O que leva ao desenvolvimento positivo da Gestão de RH e Organizacional. O método utilizado para a construção deste estudo foi de pesquisa bibliográfica intensa sobre cada item relevantes da gestão do conhecimento a fim de alcançar os objetivos estabelecidos neste estudo. Com os estudos das pesquisas feitas nesse trabalho, de uma maneira clara considerou-se que Gestão do Conhecimento contribui intensamente no desenvolvimento da Gestão de RH e organizacional.

Palavra-chave: Gestão de Conhecimento. Conhecimento. Gestão de RH. Competitividade.

ABSTRACT

We studied and identified methods are known to absorb as well as systems and conditions for viable and effective distribution of the different existing capabilities within the environment. Knowledge management enhances and develops the process of creation or conversion of knowledge for organizations establishing awakening and experience of innovation continues. Situations like this provide human resources organizational core competencies, know-how to be more competitive and proactive, which makes organizations differentiated among others in the market to remain active in the market with competitive advantages. Which leads to the positive development of HR Management and Organizational. The method used for the construction of this study was a literature intense about every relevant item of knowledge management in order to achieve the objectives established in this study. With the research studies done in this work, a clearly considered that Knowledge Management contributes heavily in the development of HR management and organizational.

Keyword: Knowledge Management. Knowledge. HR Management. Competitiveness.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Ciclo básico do conhecimento.	18
Figura 2 - Processo de conversão de conhecimento.	25
Figura 3 - Duas dimensões da criação do conhecimento.....	27
Figura 4 - Quatro elementos de conversão do conhecimento.	28
Figura 5 - Modelo SECI de criação do conhecimento.	31
Figura 6 - Espiral do conhecimento.	32
Figura 7 - Espiral da criação do conhecimento organizacional.	33
Figura 8 - Representação conceitual do Ba.	35
Figura 9 - Organização como figura orgânica do Ba.	36
Figura 10 - Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional.	39
Figura 11 - Elemento do sistema de informação.	51
Figura 12 - Escada da Inferência.	56
Figura 13 - Modelo de organização do conhecimento.....	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões da mudança.....	23
Quadro 2 – Avaliação da dinâmica organizacional.....	24

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

RH - Recursos Humanos

SECI - O processo de criação pela conversão do conhecimento tácito em explícito e vice-versa

Ba - É o contexto compartilhado na qual o conhecimento é partilhado, criado e utilizado

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 HISTÓRICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	15
2.2 PROCESSOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO	15
2.2.1 Conhecimento	16
2.2.2 Componente básico do conhecimento	19
2.2.3 Tipos de conhecimento	20
2.3 MUDANÇA	22
2.3.1 Dimensões da mudança	23
2.3.2 Pilares que sustentam a mudança	23
2.4 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO NAS EMPRESAS	25
2.4.1 Processo SECI	28
2.4.1.1 Socialização	28
2.4.1.2 Externalização	29
2.4.1.3 Combinação	29
2.4.1.4 Internalização	30
2.4.1.5 Espiral do conhecimento	32
2.4.2 Ba: Local de compartilhamento do conhecimento organizacional para criação de conhecimento	34
2.5 CONDIÇÕES PARA A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL..	37
2.6 FASES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	39
2.7 INOVAÇÃO	40
2.8 VANTAGEM COMPETITIVA.....	41
2.9 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	43
2.9.1 Os colaboradores da gestão do conhecimento	45
2.9.1.1 Capital intelectual	45

2.9.2 O papel do gerente na organização voltada para o conhecimento.....	48
2.9.2.1 Funções administrativas	48
2.9.2.2 Sistema de informação	51
2.9.2.3 Aprendizagem nas organizações	53
2.9.2.4 Competências de aprendizagem	55
2.9.2.5 Trabalho em equipes	57
2.9.2.6 Inteligência competitiva	59
2.9.3 A gestão do conhecimento e a cultura organizacional.....	60
2.9.4 Fatores importantes para implementação do conhecimento.....	61
2.10 GESTÃO DE PESSOAS	64
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	66
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	66
3.1.1 Pesquisa bibliográfica	67
3.2 ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	67
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	68
5 CONCLUSÃO	72
REFERENCIAS.....	73

1 INTRODUÇÃO

Este estudo se dedica a descrever sobre um tema que tem sido atualmente abordado no mundo empresarial como um fator de sucesso das organizações e a sua permanência no mercado. O tema abordado neste trabalho se propõe em desenvolver um estudo sobre a Importância da Gestão do Conhecimento para o desenvolvimento competitivo dos RH das organizações para o desenvolvimento das vantagens competitivas organizacionais.

Terá como foco trabalhar os potenciais do capital intelectual das organizações para desenvolver os seus talentos a favor das organizações, com a criação de um ambiente de trabalho que cultiva entre as pessoas um aprendizado contínuo.

Segundo Teixeira (2000) o conhecimento tornou-se o fator econômico mais importante no ambiente competitivo das organizações, mais aplicado ao dia-dia, em seus processos, com clientes, tecnologia e concorrentes.

As equipes de trabalho também são um ponto a ser focado pela importância das suas atividades no ambiente de trabalho e na contribuição direta que tem para a formação do conhecimento nos negócios organizacionais e a contribuição para o alcance de sucesso e competitividade das organizações. Competitividade essa que as organizações podem alcançar quando potencializada o seu *Know-how* (como saber) dentre os seus *stakeholder*.

Os objetivos deste trabalho estão ligados a relacionar a gestão do conhecimento aos negócios organizacionais detalhar sobre a importância da gestão do conhecimento com os desenvolvimentos humanos e organizacionais para a competitividade organizacional.

Para pesquisa deste estudo utilizou-se a metodologia de pesquisa bibliográfica que sustentará a análise do trabalho em estudo.

Diante disso, com a apresentação do tipo de pesquisa, o presente Trabalho em estudo aborda conceitos referentes a Conhecimentos, Gestão do conhecimento, Aprendizagem Organizacional, Capital Intelectual nas Organizações, Trabalho em Equipes, Competência Organizacional, e na primeira etapa destaca-se a introdução, apresentando o problema e os objetivos do estudo.

1.1 PROBLEMA

A Gestão do Conhecimento vem ganhando uma especial atenção no mundo empresarial sendo considerado como ferramenta indispensável para as organizações implementá-los a favor dos seus negócios. Por isso pretende-se descrever neste trabalho qual é a importância da Gestão de Conhecimento alinhada aos negócios empresariais para o desenvolvimento competitivo dos RH das organizações para o desenvolvimento das vantagens competitivas organizacionais?

1.2 OBJETIVOS

Nos itens abaixo será descrito os objetivos do Trabalho.

1.2.1 Objetivo geral

Descrever importância da Gestão do Conhecimento para o desenvolvimento competitivo das organizações.

1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Detalhar o processo de conversão e criação de conhecimento nas organizações dentro da ótica da gestão do conhecimento para o desenvolvimento da competitividade organizacional;
- ✓ Relacionar a gestão do conhecimento aos negócios empresariais;
- ✓ Determinar a cultura e o ambiente que gera a inteligência competitiva no âmbito da gestão de conhecimento.

1.3 JUSTIFICATIVA

As empresas procuram para desenvolver suas atividades, pessoas capazes de gerar valores que levam ao sucesso organizacional com capacidades eficazes de solucionar os impasses inerentes nos processos empresariais do curto, médio e longo prazo. E nos tempos de hoje o conhecimento tem uma importância para o progresso das organizações. As organizações que apostam em gerir

conhecimento se tornam cada vez mais competitivas no mercado, agregam valor nos seus produtos ou serviços.

Com o dinamismo acelerado que enfrenta o mercado de trabalho, os investimentos deixaram de focar somente no processo produtivo operacional como trabalho mecânico das pessoas máquina e tecnologias de ponta ou de última geração, mas também no desenvolvimento do processo produtivo do capital intelectual do núcleo empresarial que são pessoas que pensam, tem criatividade, pessoas inovadoras capazes de aprimorar, mudar o processo e o método de Trabalho nas organizações.

Pelo fato de que atualmente as organizações apostam em ativo intangível que detém os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias no desenvolvimento das atividades que são incumbidos. O estudo torna-se importante para o desenvolvimento humano e o desenvolvimento organizacional sendo que o mercado está cada vez mais voltado para mente de obra do que a mão de obra e sabe-se que o gerenciamento de conhecimento do capital humano nas organizações dará subsídio para o sucesso processo produtivo positivo dos seus negócios, que como conseqüências elevarão a organização para alta competitividade como sobrevivência no mercado.

O trabalho objetiva-se levantar questões relevantes da gestão do conhecimento para elevar o sucesso das organizações no mercado que o conhecimento se torna um fator de crucial para o sucesso e permanência das organizações no mercado, como também no gerenciamento das aplicações do conhecimento dos parceiros organizacionais para desenvolvimento de um processo da aprendizagem contínuo nas empresas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Objetiva-se obter os conhecimentos já existentes dos temas relacionados a este estudo apresentado nessa revisão bibliográfica, inicia-se uma pesquisa bibliográfica com base para a construção de um referencial teórico.

2.1 HISTÓRICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento é um tema que vem sendo alvo de muita preocupação nas empresas atualmente. Porém existem algumas divergências sobre quando começou o interesse no tema de Gestão de Conhecimento.

Alguns autores declaram de que a partida para o estudo deste tema deu-se nos meados dos anos 60 com as aplicações e multiplicações comerciais dos mainframes em empresas, enquanto que outros autores defendem que se deu início na década de 90 com a popularização dos microcomputadores. Reforço ainda que a popularização dos microcomputadores desse início da era das informações onde as informações ganharam uma fluência a mais, sendo cada vez mais rápido quanto à sua acessibilidade para as pessoas nos termos de quantidade de informação e como qualidade de informação (TEIXEIRA, 2000).

Segundo Bukowitz e Williams (2002), dois fatores foram cruciais para o desenvolvimento e as necessidades da Gestão do Conhecimento nos tempos atuais. Esses fatores foram às tecnologias de informação e de comunicação de que deram as pessoas quantidades gigantescas de informações seja em qualquer parte do mundo onde a pessoa estiver. Entende-se que a Gestão de Conhecimento ganhou a sua importância a partir do momento em que as pessoas começaram a ter acessos a informações em massa do saber fazer em diferentes pessoas e de diferentes maneiras seja ela uma fonte confiável ou não confiável, com a necessidade de filtrar as informações, absorvendo as mais eficazes para manter a competitividades e qualidade para melhor e maior alcance dos objetivos traçado.

2.2 PROCESSOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

As organizações querem sempre permanecer no mercado, seja no seu ramo de atividade ou mesmo ainda ampliando e diversificando as suas atividades e

negócio para o alcance dos seus objetivos no mercado de atuação. Para a manutenção ativa no mercado é importantíssimo para organizações desenvolverem continuamente sabedorias próprias que os difere das outras organizações tornando-os mais ativo e competitivo no mercado.

Com as afirmações de Mandelli (2003), a organização tem a ambição de pelo menos sobreviver às intempéries ou catástrofe do mercado altamente e extremamente competitivo dos tempos modernos, porém as pretensões, metas e objetivos das organizações não se restringem em sobrevivência, mas sim buscam prosperidade nos negócios, espaços, estabilidade e auto-sustentação dos seus negócios no mercado. Teixeira (2000), acrescenta que para o desenvolvimento de competitividade organizacional, o conhecimento aplicado nos processos das práticas de trabalho diário se tornou o fator econômico mais importante onde o trabalho está tornando cada vez mais intelectual com menos utilização da força física com o aumento da sofisticação tecnológica dos tempos modernos. Tecnologias essas que também transmitem informações ilimitadas para pessoas dentro e fora das organizações que precisa ser transformado em conhecimento para a competitividade das organizações.

Os autores Davenport e Piusak (1998) dizem que em tempos antes das abordagens como organizações que aprendem competências essenciais, sistemas de especialização e foco na estratégia, os bons gerentes já encaravam a importância da experiência e o *Know-how* dos seus colaboradores ou parceiros da organização. Mostrando que o conhecimento nas organizações é um assunto de interesse por parte dos muitos líderes nas organizações. Ainda acrescenta que a explosão do conhecimento ganhou a importância fundamental pela força da nova percepção e a realidade do novo mundo competitivo de rápidas mudanças que levam as empresas em busca de vantagens sustentáveis para se distinguir nos seus mercados. É necessário que se entenda que para o processo de conversão do conhecimento, necessariamente temos que entender o conhecimento e também entender o que é a mudança e os seus processos.

2.2.1 Conhecimento

Descreve-se em muitas passagens acima sobre a importância do conhecimento para a competitividade das organizações. O conhecimento em si

merece especial atenção, pois mostra as organizações como devem desempenhar as suas atividades hoje e como devem atuar de uma forma melhor futuramente (DAVENPORT; PIUSAK, 1998).

Segundo Teixeira (2000) desde que as pessoas adquirem e geram conhecimento das informações obtidas em várias maneiras como: por comparação, experimentação, por outro conhecimento, por intermédio de outras pessoas, livros, vídeo, etc. fundamentando de que a não existe fórmula ou fundamento próprio ou determinado para a detenção do conhecimento. Usando as considerações do autor citado no principio do parágrafo define-se que o conhecimento é um conjunto formado por experiências, valores e informações de contexto que entram conformidade com a criatividade aplicada e avaliações de novas experiências e informações cujo encontrado em nos documentos, dados, sistema de informação, nos processos de negócios, nas praticas acumuladas das pessoas e dos grupos.

Neste sentido buscou-se diferenciar o conhecimento com alguns outros termos que podem de alguma forma ter uma similaridade como dados e informação.

Dados: segundo Davenport e Piusak (1998) são conjuntos de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos utilitariamente descritos como registros de transações, pois não tem nenhuma relevância. Os dados não revelam nada por si só, ou seja, os dados isoladamente não agregam valor nenhum, Os dados descrevem parte de acontecimento sem justificativa, nem julgamento, sem interpretação e nem base sustentável para tomada de ação. Segundo Quel (2007) acrescenta que dados são conjunto de elementos em estado bruto não interpelado de um fato ou evento. E os autores Davenport e Piusak (1998) descrevem que o dado tem a sua importância para organização, pois é a matéria prima essencial para a criação de informação.

Informação: tem como finalidade de exercer um impacto ao julgamento e ao comportamento podendo, portanto mudar o modo do destinatário observa ou encara algo, visando modelar a pessoa a fazer diferença em sua perspectiva, Portanto a informação pode ser definida como dado quando lhe é acrescentado algum significado e agregado algum valor (DAVENPORT; PIUSAK, 1998). Deste modo Quel (2006), diz que a informação apresenta características de registros, classificação, organização e interpretação de dados com contexto e exprimem significado. Segue-se a figura 1 ciclo básico de conhecimento:

Figura 1 - Ciclo básico do conhecimento.



Fonte: Quel, 2006.

O ciclo demonstra que o caminho no desenvolvimento do conhecimento e de sua inferência na realidade ou nos eventos na qual são as origens dos dados que na sua interpretação ou descodificação significativa dão origem a informação que posteriormente se transformam em conhecimento (QUEL, 2006).

Portanto o conhecimento deriva da informação e a sua derivação vem de dados. Na transformação de informação para o conhecimento, Davenport e Piusak (1998) determinam alguns aspectos a serem considerados tais como:

Comparação: formas em que as informações se comparam em diferentes situações conhecidas;

1. Consequências: implicações que as informações dão para as decisões e tomadas de ações;

2. Conexões: as relações dos novos conhecimentos com o já acumulado ou já existentes;

3. Conversão: o que outras pessoas acham desta informação.

Davenport e Piusak (1998) também definem o conhecimento como uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação e insights experimentado, que proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações com origem dos conhecedores e aplicado em

conhecedores estando localizados nas organizações em documentos, rotinas, processos, praticas e em normas organizacionais.

2.2.2 Componente básico do conhecimento

Segundo Davenport e Piusak (1998) os componentes básicos do conhecimento consoante as considerações sobre o que é o conhecimento são nomeadamente: experiência, verdade, complexidade, discernimento, normas práticas, valores e crenças.

✓ Experiência: é o que aprende-se ou o saber consoante as atividades que se faz mesmo até o acontecimento que acompanha-se de outras pessoas ao longo dos nossos dias de forma a formar-se conceitos.

Davenport e Piusak (1998) a experiência reflete-se no que se faz e no que já aconteceu com o aprendizado no passado, dando uma bagagem proporcionada através daquilo que já se vivencia para entender novas situações e eventos, reconhecendo e inter-relacionando acontecimentos atuais com o que já foi vivenciado. Assim as experiências transformam as idéias do que deve acontecer em conhecimento baseadas daquilo que efetivamente acontece.

✓ Verdade: O conhecimento por estar relacionado à experiência possui uma verdade fundamental ou enraizada que significa saber o que realmente deve funcionar e o que não deve funcionar, compartilhado de significados de realidades cotidianas experimentadas em ações ativas, sabendo e comprovando efetivamente o que ocorreu como também mostrar o que exatamente se esperar (DAVENPORT; PIUSAK, 1998).

✓ Complexidade: Pode-se entender com as duas primeiras bases do conhecimento que o mesmo não exclui aquilo que não se encaixa, ou seja, não é uma estrutura rígida com capacidade de lidar com a complexidade de maneira complexa (DAVENPORT; PIUSAK, 1998).

✓ Discernimento: O conhecimento pode julgar situações novas e informações com base do que já conhece se aprimorando das novas situações e informações podendo autoexaminar e evoluir.

✓ Normas práticas: As normas práticas se referem à forma de como o conhecimento funciona. Através das normas práticas o conhecimento opera como guias flexíveis, roteiros e passos para as ações criadas pelas tentativas e erros,

experiências e observação cujo indispensável para solucionar problemas de forma apropriada e veloz (DAVENPORT; PIUSAK, 1998).

✓ Valores e crenças: Segundo Davenport e Piusak (1998) Os valores e crenças são componentes e integrantes do conhecimento porque determinam o que o conhecedor vê, observe e conclui das observações feitas. E importantíssimo o conhecimento nas organizações pelo fato de pessoas com diferentes valores e crenças vêem diferentes aspectos numa mesma situação e adaptam o seu conhecimento em função dos seus valores e crenças.

2.2.3 Tipos de conhecimento

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) existem dois tipos de conhecimento que será abordado para melhor entendimento no processo de conversão de conhecimento nomeadamente: conhecimento tácito e conhecimento explicitam.

Conhecimento tácito é aquele que as pessoas detêm, porém não descrito em lugar nenhum, estando apenas em suas memórias ou mentes (TEIXEIRA, 2000). Os autores Nonaka e Takeuchi (1997) acrescentam que o conhecimento tácito é difícil quanto a sua visibilidade e difícil de explicar, conhecimento pessoal e está profundamente enraizado nas ações e experiências corporal da pessoa e envolvem seus valores, emoções e ideias que ele incorpora. Existem dimensões a ser entendido do conhecimento tácito:

Dimensão técnica: que estes relacionados a habilidades informais difíceis de detenção e percebidos no termo know how com alta dificuldade de articular as técnicas daquilo que sabem (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Dimensão Cognitiva: que esta na forma como percebe-se o que nos rodeia envolve crenças, valores, percepções, modelos mentais entre outros em torno de nós (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento tácito é complexo, pois é a sua aquisição é desenvolvido e obtido no decorrer de um longo período de tempo e interiorizado pelo conhecedor, esse tipo de conhecimento incorpora o aprendizado acumulado e enraizado da pessoa e é quase impossível de separar a regra do conhecimento do modo de agir do indivíduo e as habilidades envolvidas são sutis e interiorizadas que faz o

conhecimento árduo e difíceis de ser expressas em palavras (DAVENPORT; PIUSAK, 1998).

Conhecimento explícito segundo Teixeira (2000), é aquele que as pessoas possuem e de alguma forma descritos ou registrados tornando acessível para demais pessoas para o seu uso. Para Nonaka e Takeuchi (1997) descrevem que o conhecimento explícito é fácil de ser transmitido para as pessoas, formal e sistematicamente, podendo ser expresso em palavras, recursos visuais, especificações de produtos ou manuais com facilidade de explicação.

O conhecimento explícito são conhecimentos que podem ser expresso, facilmente de forma codificado, detém uma representação de um processo desenvolvido através do conhecimento especializado e acessível para as pessoas (DAVENPORT; PIUSAK, 1998). Portanto, conhecimento explícito é o que facilmente podemos explicar ou ensina as pessoas.

Ainda com as considerações de Nonaka e Takeuchi (1997) os dois tipos ou características de conhecimento estão inter-relacionados no ser da pessoa, portanto o conhecimento é tanto explícito quanto tácito.

Entretanto o entendimento e a distinção dos dois distintos conhecimentos tácitos e explícito torna um fator importante para o entendimento e desenvolvimento do processo de conversão do conhecimento, pois mudanças serão necessárias para haja uma compreensão. Entender sobre o conhecimento ou a fusão dos dois conhecimentos é complexo, pois as pessoas se desenvolvem em função do relacionamento com o mundo ao seu redor e em função das circunstâncias as quais o mundo esta sujeito (QUEL, 2006). Os autores Davenport e Piusak (1998) dizem claramente em sua obra que o conhecimento não é puro nem simples, pois é uma mistura de vários elementos, é fluido como também formalmente estruturado, é intuitivo e, portanto difícil de colocar em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento é um fator que desempenha um papel importante na conquista do desenvolvimento da vantagem competitiva que leva as organizações na sobrevivência no mundo atual de altas competitividades. A mudança torna um fator muito importante no processo de conversão do conhecimento onde as incertezas, os obstáculos e a diversidades são fatores determinantes que forçam a criação do conhecimento constante, que leva ao processo de inovação continuo para o desenvolvimento de algo novo.

2.3 MUDANÇA

O desempenho de uma empresa depende da forma em que as organizações se adaptam ou se transformam em função do ambiente em que estão inseridos ou atuando e da descontinuidade que o próprio ambiente externo pode oferecer aos seus interesses. Com essas afirmações pode-se dizer que a mudança é um processo e todas as organizações estão submetidas mesmo sem pretensões da mesma. O sistema evolutivo do mercado impõe o processo de atualizações nas organizações que os leva a necessidade de mudar, inovar as organizações existentes no mercado (MANDELLI, 2003).

As empresas não podem mais esperar, em tempos atuais que os produtos e práticas que no passado fizeram sucesso possam matiná-las viáveis para o sucesso no futuro com a feroz competição internacional, pois o ciclo de desenvolvimento de produto e a sua introdução no mercado está cada vez menos durável, que para obter o sucesso necessitam de valor, inovação e velocidade de chegar ao mercado levando as organizações a se diferenciarem pelo que sabem e quão rápidas conseguem saber fazer coisas novas (DAVENPORT; PIUSAK, 1998).

Segundo Mandelli (2003) a empresa tem que necessariamente mudar para manter a sua sobrevivência e conviver melhor num mundo altamente competitivo, com todas as vantagens e desvantagens que o modelo do mercado atual oferece. Portanto, para que haja coisas novas e atualizada as necessidades e o desejos das demandas do mercado atual é indispensável às mudanças nas organizações.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) a mudança acontece através do conflito e da oposição. Podem-se traduzir o conflito e a oposição como a alta concorrência e alta competitividade entram as organizações no mercado. A mudança segundo Kisil (1998) é o fenômeno do grande marco no mundo contemporâneo e acrescenta ainda que mudar passa a ser uma palavra de crucial para a sobrevivência do mundo das organizações. Também define a mudança em relação à organização como:

1. Deslocar-se de uma posição para outra;
2. Dispor elementos de outro modo;
3. Substituir uma coisa por outra, dar outra direção;
4. Modificar, transformar, tornar-se diferente do que era.

Face ao conceito acima a Mandelli (2003), diz que a mudança de certa forma a manutenção da empresa em estado competitivo e a prevenção para a empresa viver, crescer e prosperar.

2.3.1 Dimensões da mudança

Apresenta-se a seguir quatro diferentes dimensões de mudança segundo Mandelli (2003):

Quadro 1 - Dimensões da mudança.

SALTAR
Criação de novos negócios; Criação de produtos ampliados; Alavancagem via tecnologia; Novos focos de mercado
RECONFIGURAR
Desempenho da arquitetura de Trabalho- processos; Alinhamento da infraestrutura física; Desenho do modelo de gestão econômico.
FOCAR
Definição da oportunidade/risco; Obtenção da mobilização; Criação do sistema de medição
POTENCIALIZAR
Remuneração e recompensas compatíveis com o empreendimento buscado; Criação de aprendizado individual; Desenho organizacional flexível

Fonte: Mandelli consultores associados, 2003.

Deste modo Kisil (1998) explica que desenvolvimento do processo de mudança envolve pessoas, organizações e requer que se conheça a razão para a mudança e as forças desestabilizadoras do estado, situação atual (*status quo*).

2.3.2 Pilares que sustentam a mudança

Para a promoção de mudança eficaz nas empresas segundo Mandelli (2003) são necessários quatro pilares indispensáveis que representaremos em quadro a seguir:

Gestão de RH: é a figura principal e central nos processos de mudança porque tem acesso a todos e também pela suas dimensões tais como: operacional,

táticos e estratégicos que atuam como intervenção organizacional redesenhando a forma de liderança do processo

Controladoria: onde recai todo o planejamento e o acompanhamento.

Projetos multidisciplinares: o programa de mudança na empresa reduzirá em termos de riscos, pois quanto mais os projetos multidisciplinares acontecerem, mais flexível será a sua estrutura para quebra de feudos.

Aprendizado: aumenta o valor da experiência das pessoas nas empresas desenvolvendo melhor as suas atuações.

Os quatro pilares são de extrema importância porque de certa forma estão interligados e inter-relacionados como demonstraremos no quadro que se segue:

Quadro 2 - Avaliação da dinâmica organizacional.

AVALIAÇÃO DA DINÂMICA ORGANIZACIONAL				
GESTÃO DE RH				
GESTÃO DE PERFORMANCE				
PROJETOS MULTIFUNCIONAL				
APRENDIZADO COLETIVO				
	LENTIDÃO E DESCRÉDITO	FEUDAR	SOLIDÃO HERÓICA	CAMPANHAS

Fonte: Mandelli consultores associados, 2003.

Se houver uma boa Gestão de RH, boa controladoria, bons projetos multifuncionais e não houver uma boa dimensão de aprendizado nas empresas a mudança acontecerá de uma forma lenta e ocorrerá sob pressão. Se dentre as quatro dimensões houver a falta do aprendizado, projetos multidisciplinares e uma péssima controladoria, a Gestão RH ficará sem meios de ação. Porém uma péssima Gestão RH, controladoria sem projetos multifuncionais mais com muito aprendizado a mudança acontecerá com grandes movimentos ou esforços espasmódicos (MANDELLI, 2003).

Portanto, no processo de conversão do conhecimento a mudança deve ser encarada como um fator positivo que deve de ser buscada em fatores internos e

externos, ou seja, buscar o know how em todos os stakeholder da empresa. Este conhecimento adquirido deve ser compartilhado de forma ampla a todos nas organizações, envolvendo todos no desenvolvimento do novo saber. Fala-se até então sobre o que significa o conhecimento e também detalhamos sobre a mudança no processo de conversão do conhecimento. As organizações devem tirar o proveito do conhecimento que existe dentro e fora do ambiente que lhes rodeia, para sua longevidade das atividades organizacionais do mercado de atuação através do processo ilustrado na figura abaixo (NONAKA; TAKEUCHI 1997).

Figura 2 - Processo de conversão de conhecimento.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

Desta forma a figura acima demonstra que o processo de conversão do conhecimento saudável deve permitir dentro das empresas ou organizações a criação do conhecimento novo, inovação contínua e vantagens competitivas para a sobrevivência e a permanência no mercado.

2.4 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO NAS EMPRESAS

Já se abordou acima sobre os conhecimentos tácito e explícito. Detalhou-se que o conhecimento tácito é duramente difícil o processamento para o seu entendimento ou para sua partilha, pois o conhecimento é altamente pessoal.

Ao longo da definição do conhecimento acima descrito falou-se sobre dados e informações como itens importantes na construção do conhecimento.

Porém, para criação do conhecimento não é apenas esses fatores que determinam a criação do conhecimento.

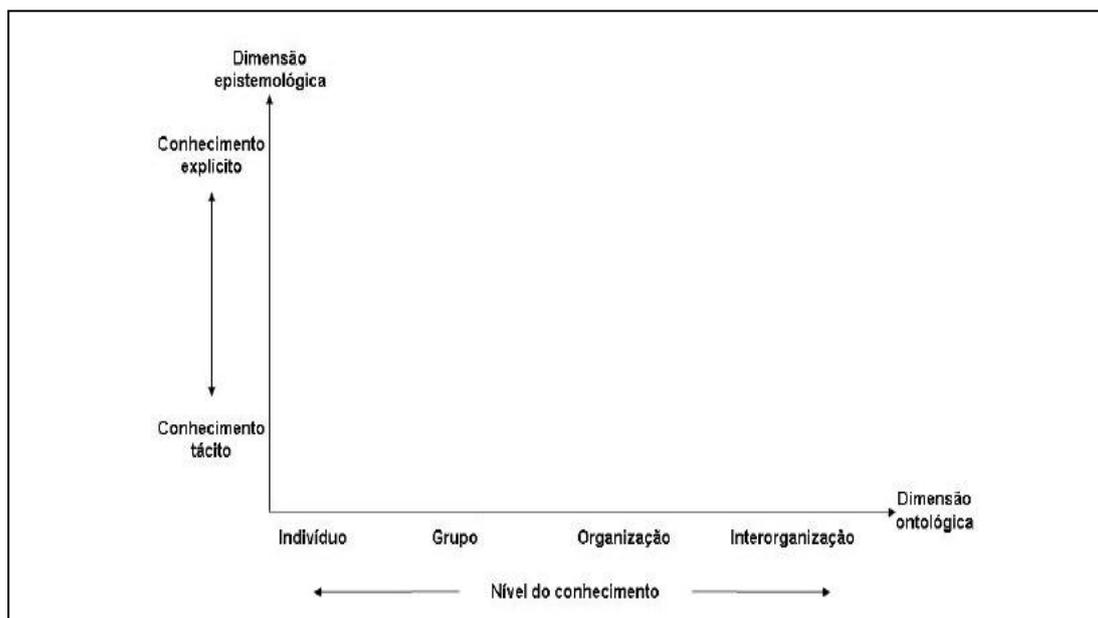
A criação de um novo conhecimento além de dados e informação envolve tanto ideais quanto idéias, aprender com os outros, adquirir conhecimento externo, construir conhecimento por si mesmo e dentre os membros da organização, recriar a empresa e todos dentro da empresa em um processo contínuo de auto renovação organizacional e pessoal. Também se deve no processo de criação do novo conhecimento a criação de uma interação dentre o pessoal interno e externo, focalizar os insights, intuições e palpites altamente subjetivos obtidos através do uso de metáforas, imagens ou experiências transmitidas (NANOKA; TAKEUCHI, 1997).

Segundo Nanoka e Takeuchi (1997) para que possa ser comunicado e compartilhado dentro de uma organização, o conhecimento tácito pela sua natureza difícil de ser transmitido terá que ser convertido em palavras ou número para que as pessoas possam entender e captar conhecimento e, durante o tempo de processo da conversão deste conhecimento tácito em explícito que o conhecimento organizacional é criado, pois dará a organização uma perspectiva diferente de processamento de informações das pessoas.

Portanto o conhecimento pessoal não exposto ou convertido para a exploração de outrem precisamente os membros das organizações tem pouco valor para as organizações, portanto os que detêm os insights ou palpites tem que convertê-lo em conhecimento em conhecimento explícito, permitindo assim que ele seja compartilhado com os demais parceiros das empresas (NANOKA; TAKEUCHI, 1997).

A base essencial para a criação do conhecimento está na mobilização do conhecimento tácito para o conhecimento explícito, que por sua vez estão balizadas em dimensão epistemológicas e dimensão ontológica que apresentaremos graficamente a seguir (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Figura 3 - Duas dimensões da criação do conhecimento.



Fonte: Takeuchi, Nonaka, 2008.

Conforme a figura acima, na dimensão epistemológica no eixo vertical, o conhecimento deriva do nosso próprio esforço intelectual e também com o nosso próprio relacionamento com o mundo. A dimensão a epistemológica relata uma reflexão da teoria do conhecimento de uma maneira ampla do conhecimento da pessoa. Por outro lado no eixo horizontal, representa a dimensão ontológica ilustrando que nenhuma organização pode criar conhecimento sem as pessoas, porque o conhecimento é criado pelas pessoas e, por isso apoiar, incentivar e criar condições para que os indivíduos possam gerar conhecimento deve ser uma função primordial para as organizações. A criação do conhecimento organizacional deve ser compreendida como um processo que amplifica organizacionalmente o conhecimento criado pelas pessoas e balizar este conhecimento em conhecimento da organização com a interação contínua e em expansão, que cruza os níveis e os limites intra e interorganizacionais, portanto, a dimensão ontológica se concentra nos níveis das entidades criadoras do conhecimento, nomeadamente indivíduo, grupo, organizacional e interorganizational (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

O conhecimento não é explícito ou tácito por si só, ou seja, os dois tipos de conhecimento não estão totalmente separados, eles são mutuamente complementares, integram-se e se intercombinam nas atividades de criativas das

peças. As duas dimensões do conhecimento ocorrem o espiral que aparece no processo da interação dos dois conhecimentos (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Os autores Takeuchi e Nonaka (2008) descrevem que para uma maior compreensão de como as organizações criam o conhecimento de forma dinâmica, propõem-se um modelo de criação do conhecimento baseado dois elementos: SECI e Ba.

2.4.1 Processo SECI

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) a criação do conhecimento nas organizações é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e conhecimento explícito, moldada pelas mudanças entre formas de conversão do conhecimento ou quatros modos de criação do conhecimento também distinguida como modelo SECI que são: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização que são mecanismo que são mecanismo onde o conhecimento individual articula-se e amplia-se para e através da organização que apresentaremos na figura a seguir:

Figura 4 - Quatro elementos de conversão do conhecimento.



Fonte: Takeuchi, Nonaka 2008.

2.4.1.1 Socialização

A Socialização, do conhecimento tácito para tácito, é o processo de compartilhamento das experiências, habilidades técnica ou modelos mentais e

ampliar a confiança mútua entre as pessoas, assim podendo uma pessoa projetar-se no processo de raciocínio de outra pessoa imitando, observando e realizando as mesmas praticas (NANOCA; TAKEUCHI, 1997).

No desempenho dos nossos negócios a socialização também pode ocorrer no âmbito da interação com os clientes para o desenvolvimento de novos produtos com o a receptividades e a criação de idéias e aperfeiçoamento de novos produtos (NANOCA; TAKEUCHI, 1997).

Com a Socialização os conhecimentos se expandem tanto em termos de quantidade quanto de qualidade. Portanto, a Socialização isolada representa um grande impasse para a criação do conhecimento, pois dificilmente o conhecimento tácito se tornará um conhecimento explícito como no caso de um aprendiz que se dedica na aprendizagem do seu mestre ele certamente ganhara as habilidades do seu mestre e se limitando a essas habilidades e o mestre por sua vez não acrescentará nada nas suas habilidades (NANOCA; TAKEUCHI, 1997).

2.4.1.2 Externalização

A Externalização, do conhecimento Tácito em conhecimento explícito, é o desdobramento de articulação do conhecimento Tácito em conceitos explícitos, a criação do conhecimento, é um processo de criação do conhecimento em que o conhecimento tácito se transforma e expresso na forma de metáfora ou analogias, hipóteses ou modelos provocados normalmente pelo diálogo ou reflexão coletiva (NANOCA; TAKEUCHI, 1997).

A Externalização cria conceitos novos, novas interpretações das experiências, novas formas de experimentar a realidade a partir do conhecimento tácito com um mecanismo de comunicação que pode funcionar conciliando a discrepância ou divergências de significado, o que torna a Externalização o processo chave para a criação do conhecimento (NANOCA; TAKEUCHI, 1997).

2.4.1.3 Combinação

É a conversão do conhecimento explícito para o conhecimento explícito. O seu processo consiste de sistematização de conceitos e um sistema de conhecimento envolvendo a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito por pessoas através de documentos, reuniões, conversas ao telefones ou

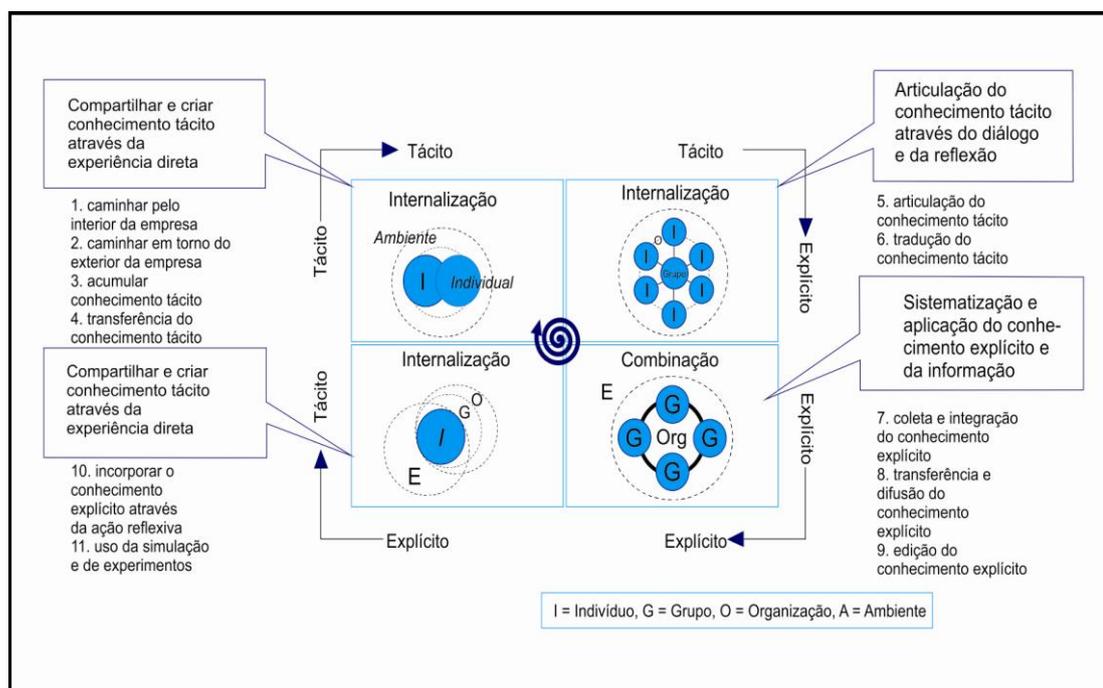
redes de comunicação computadorizadas. Neste contexto, a reconfiguração do conhecimento ou informações através da classificação, do acréscimo, da combinação pode levar a novos conceitos e conhecimentos. A criação do conhecimento no processo de Combinação é realizada através da educação e treinamentos (NANOCA; TAKEUCHI, 1997).

2.4.1.4 Internalização

A Internalização baliza-se na conversão do conhecimento explícito para o conhecimento tácito. O processo de conversão centra-se na incorporação intimamente relacionado ao aprender fazendo e partilhando o conhecimento criado em toda organização (NANOCA; TAKEUCHI, 1997).

Conforme Nanoka e Takeuchi (1997) para viabilizar a criação do conhecimento nas organizações, são indispensáveis verbalizar e diagramar o conhecimento acumulado em documento ou manuais para facilitar a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas e também verbalizar e diagramar o conhecimento acumulado em histórias orais. A internalização também pode acontecer sem que a pessoa vivencie a experiência de outra pessoa. O ambiente influencia as pessoas e, as pessoas recriam o seu ambiente através da interação social. Portanto somos parte do ambiente e o ambiente faz parte de nós. Assim o conhecimento é criado pela interação dos seres humanos, como podemos entender na figura a baixo:

Figura 5 - Modelo SECI de criação do conhecimento.



Fonte: Takeuchi; Nonaka, 2008.

Os recursos e as oportunidades expostas ao meio ambiente formam as nossas ações cotidianas e as nossas ações criam uma nova realidade. Assim, a criação do conhecimento começa com o processo da socialização onde o conhecimento tácito é convertido em conhecimento pelas experiências partilhadas nas interações sociais feitas diariamente. No ato da Externalização os detentores do conhecimento usam a consciência discursiva, racionalizam e articulam o conhecimento tácito que pode ser feito por intermédio de diálogo para o conhecimento tácito se tornar explícito e sintetizado, portanto o conhecimento tácito é tornado explícito para que as possa ser partilhado com os outros e se torne um novo conhecimento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Com o processo de combinação o conhecimento explícito é coletado dentro e fora das organizações, decompondo os conceitos editando ou processado formando um conjunto mais complexo e sistêmico de conhecimento explícito. No desenvolvimento da internalização o conhecimento é aplicado e usado em forma de prática, simulação e experimentações se tornando base de novas rotinas, tornam o conhecimento explícito em tácito. O conhecimento internalizado afeta as ações das pessoas e da estrutura, pois modifica as ações das pessoas e a maneira como vêm a estrutura. Tudo que relatamos e conceituamos está relacionado de forma

abrangente ao modelo do processo SECI está relacionada ao conhecimento da dimensão epistemológico (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

2.4.1.5 Espiral do conhecimento

Fala-se muito sobre o conhecimento na dimensão epistemológico da criação do conhecimento nas organizações. Ao descrever sobre a Socialização verifica-se que ela inicia ou cria-se no campo de interação que facilita o compartilhamento das experiências e os modelos metas; Externalização que é o desdobramento pelo dialogo ou reflexão coletiva significativas; Combinação que é o desencadeado pela rede do conhecimento novo e o conhecimento já existente e a Internalização é debruçado pelo aprender fazendo ou experimentado (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

As organizações têm as pessoas como uma fonte de base da criação do conhecimento, pois, elas criam o conhecimento. A mobilização do conhecimento tácito é organizacionalmente ampliada pelo processo de quatro modos de conversão de conhecimento apresentado na dimensão epistemológica. Apresentaremos abaixo a figura de um espiral de conhecimento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Figura 6 - Espiral do conhecimento.

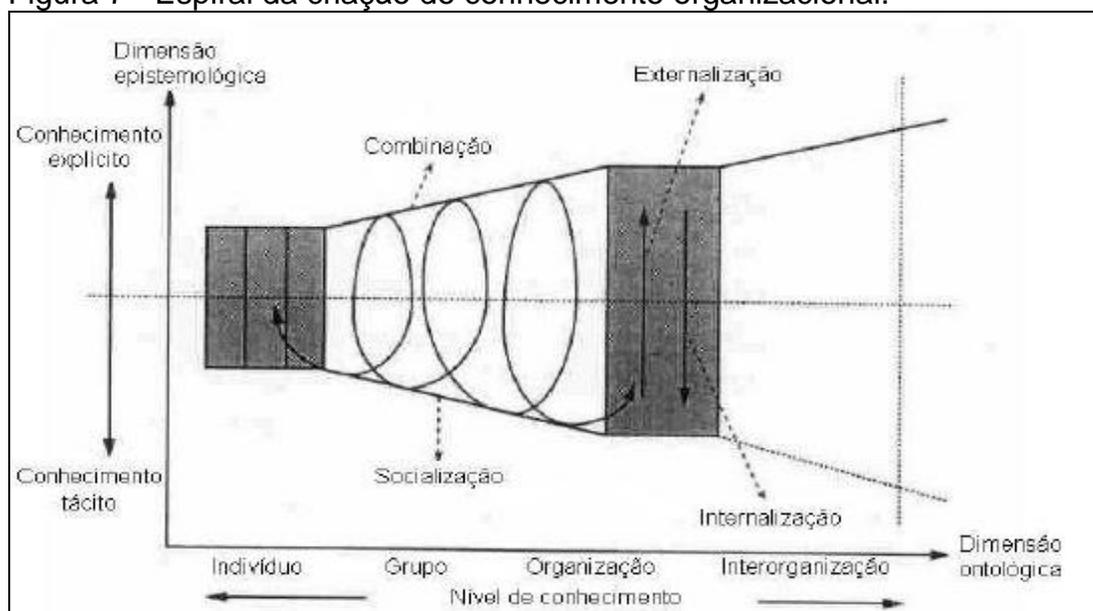


Fonte: Takeuchi, Nonaka 2008.

Silva (2004) descreve que os ciclos de conversão do conhecimento, passando muitas vezes por esses quatro modos de conversão do conhecimento, formam uma espiral que serve essencialmente para analisar e entender os diversos casos de criação e disseminação do conhecimento, sendo que cada caso terá suas particularidades ou especificidades. Takeuchi e Nonaka (2008) falam que os quatro modos de conversão são cristalizados em níveis ontológicos mais elevados que é o que chamamos de espiral do conhecimento onde a interação do conhecimento tácito e o conhecimento explícito tornam-se maior na escala à medida que os níveis de ontológicos são mais elevados.

A criação do conhecimento consoante a figura 6 não é um espiral onde a sua criação do conhecimento é um processo que começa com o nível individual e desenvolve através das comunidades expandidas de interação, que atravessa os limites seccionais, departamentais, divisionais e organizacionais como podemos demonstrar na figura a seguir conforma as considerações de (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Com isso Segundo Terra (2001) a pessoa no processo de conversão de conhecimento assume o papel de criador, o grupo, de sintetizador e a organização de amplificadora de conhecimento.

Figura 7 - Espiral da criação do conhecimento organizacional.



Fonte: Takeuchi, Nonaka 2008.

A criação do conhecimento do processo em espiral começa com o nível individual e desenvolve e transcendem através das comunidades expandidas de

interação, que atravessa os limites seccionais, departamentais, divisionais e organizacionais. Portanto o conhecimento pode ser transferido fora dos limites organizacionais desencadeando a mobilização do conhecimento existentes em outros constituintes externos como os clientes ou fornecedores (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Para que o processo em espiral possa acontecer Terra (2001) acrescenta que é necessário que as condições como intenção, autonomia, flutuação e caos criativos, redundância e variedade sejam satisfeitas, que para tal efeito a empresa por meio da gerência devem desempenhar papéis de: conceituar que tipo de conhecimento deve ser desenvolvido uso de analogia e modelos para direcionar os profissionais, criação de constantes para aumentar a tensão criativa e estímulo ao compartilhamento de informações baseada no apoio ao trabalho em equipe multidisciplinar com grau de autonomia elevado.

Na espiral da criação do conhecimento, a interação entre o Conhecimento tácito e o Conhecimento explícito é ampliada por intermédio dos quatro forças da criação do conhecimento do processo SECI apresentado acima. Assim, criação do conhecimento do conhecimento nas organizações é um processo autotranscendentes e de permanente atualização sem fim que atinge fora dos limites da sua própria existência (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

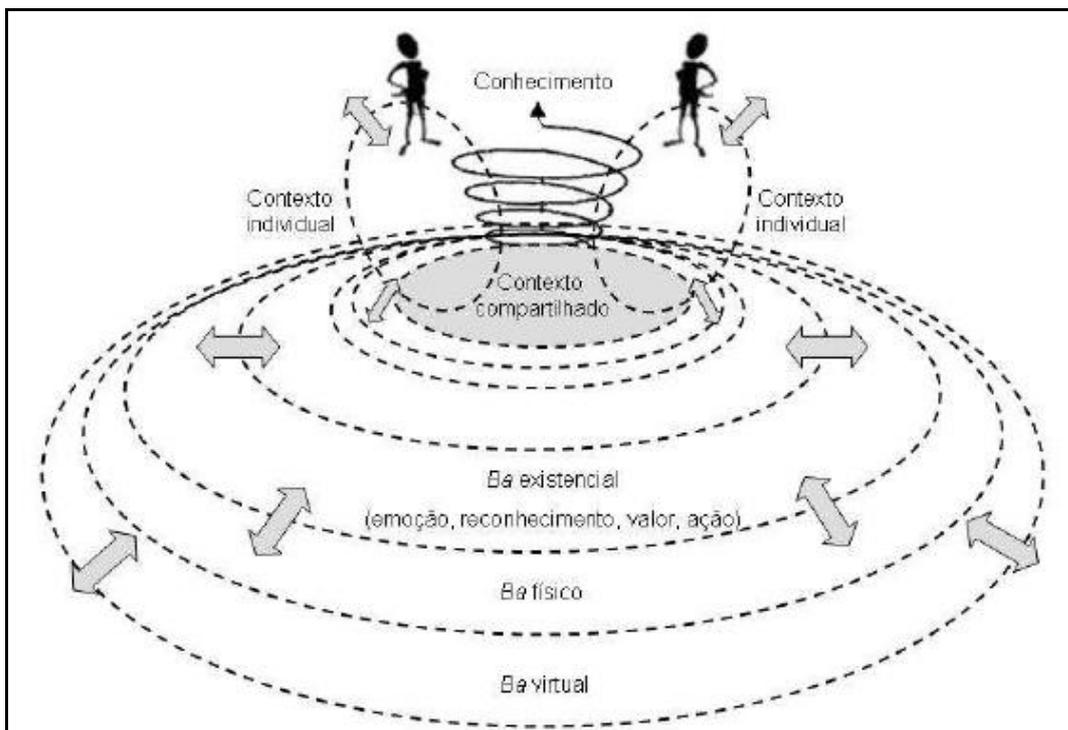
2.4.2 Ba: Local de compartilhamento do conhecimento organizacional para criação de conhecimento

Segundo Takeuchi e Nonaka (2008) a palavra Ba é significa lugar. Para a criação e desenvolvimento do conhecimento é necessário que haja um contexto físico ou lugar adequado, de tempo e espaço onde as informações recebem significados através da interpretação (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

O Ba é um lugar, local que existe e os seus participantes por intermédio partilham seus e criam novos significado. O processo do Ba é definido como um contexto de compartilhado em movimento onde o conhecimento é criado e utilizado, proporcionando lugar, energia e qualidade para o desempenho das conversões de conhecimento individual e desenvolver com efetividade a espiral de conhecimento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Na figura a seguir mostramos a representação conceitual do Ba.

Figura 8 - Representação conceitual do Ba.

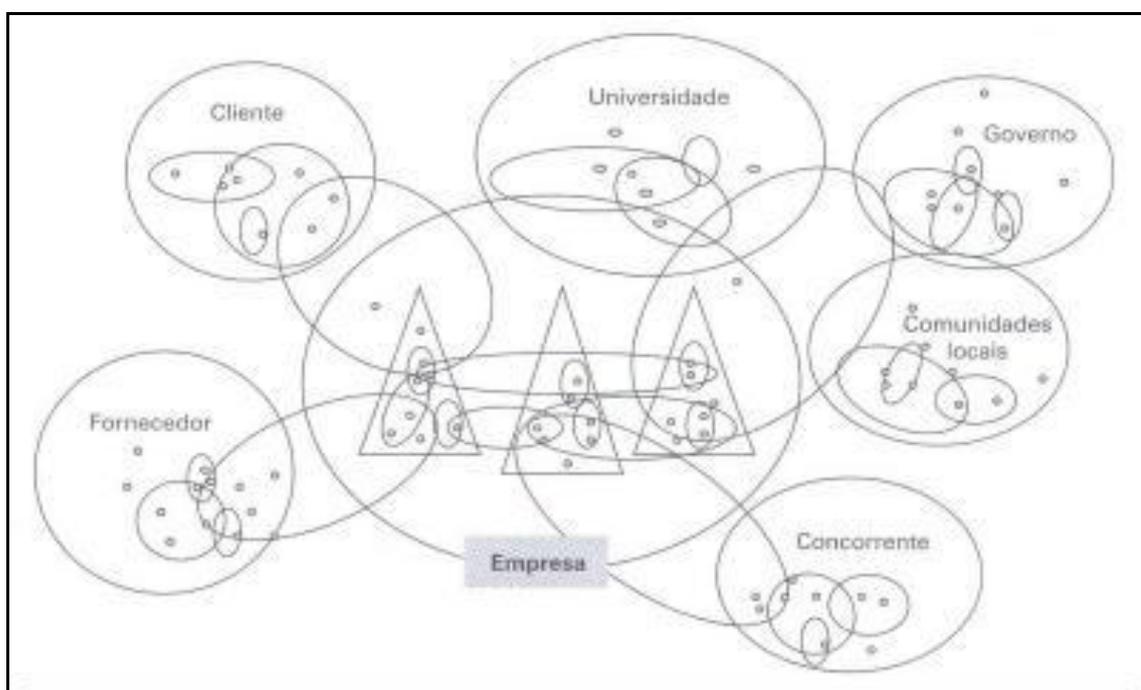


Fonte: Takeuchi, Nonaka 2008.

Pode-se designar o Ba como tempo e o espaço onde desenvolvem o conhecimento, criam os novos conhecimentos à partir de conhecimentos existente pôr através da mudança dos então significados, conceitos e contextos. Estes espaços e tempo podem ser facilmente ser entendida com o espaço físico como sala de reuniões. Porém, ampliamos o seu conceito pela sua importância na criação do conhecimento como interações e interpretações que acontecem em tempo e local específico (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Conforme ilustrado na figura acima de representação conceitual do Ba, Os participantes do Ba trazem conceitos e contextos próprios e através da interação com os outros e o ambiente envolvido, criam novos conceitos e contexto de Ba, dos participantes e do ambiente. Portanto o processo Ba é uma maneira de organizada da criação de significados e não a configuração de uma organização, pois uma empresa pode ter vários Ba, onde as pessoas integram uma para com outra e com o ambiente, a partir do conhecimento que ostentam e no significado que criam como apresentamos na figura a seguir (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Figura 9 - Organização como figura orgânica do Ba.



Fonte: Takeuchi, Nonaka 2008.

Quando as empresas são encaradas como figura orgânica do Ba e não com estrutura organizacionais, facilmente podemos identificar o tipo de conhecimento que pode e deve ser criado, pode-se também identificar as pessoas certas com conhecimento e os tipos de interação necessários entre as pessoas para a criação de um novo conhecimento, sem estar restrito a estrutura organizacional existente (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

O Ba não se limita a uma única organização, porém pode ser criado pelas limitações da organização, como também pode ser formado como uma jointventure com um fornecedor, como uma aliança com um concorrente ou como uma relação com clientes, comunidades ou governo locais também com aliança com universidades (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

O Ba pode ser construído como também pode emergir espontaneamente. Nas organizações quando por ventura o Ba surge espontaneamente pode se utilizar porem eles facilmente desaparece e de forma rápida. Por outro lado, os líderes podem construir um Ba, providenciando espaço físico, espaço mental, espaços cibernéticos para favorecer a inversão entre os membros (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

A criação de um espaço mental desenvolve metas comuns e a criação do espaço mental fortalece a relação entre as pessoas, providenciam cuidados, confiança e o compromisso entre os membros que formam a base da criação do conhecimento. A Ba por si só não é suficiente para a administração do processo de criação do conhecimento, pois ela precisa e deve ser energizada para dar energia, qualidade ao processo de criação do conhecimento nas organizações, por isso um local-organizado com intenção própria, missão, direção e interesse. Além de energizar o Ba no processo de criação do conhecimento é necessário que vários Ba sejam criados porque um único Ba não é suficiente para criação do conhecimento no se processo. Já com vários Ba em vários níveis ontológicos integram-se uns com outros e são conectados para formar um Ba maior determinando maior qualidade do conhecimento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Nas organizações, para conectar os Ba é primordial que os líderes saibam encontrar o conhecimento necessário e as pessoas que possuem o conhecimento e que refletem suas próprias visões e compartilham para atingir a transubjetividade (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

2.5 CONDIÇÕES PARA A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Takeuchi e Nonaka (2008) Identificaram-se formas de conversão e criação do conhecimento. Porém para que o conhecimento flua nas organizações de maneira mais proativa, é importante que as organizações tenham condições favoráveis a fim de alcançar o pretendido. No processo de criação de conhecimento as organizações devem promover o contexto aprimorado para criação e acúmulo de conhecimento individual. Para que tal suceda, descreve-se cinco condições do avanço da espiral de conhecimento tais como: intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e requisito variedade, que descrever a seguir.

A intenção das organizações, aspirada pelas suas metas impulsionam a espiral do conhecimento já descrita anteriormente e, os esforços para alcançar a intenção formam as estratégias dos negócios. A intenção da às organizações os critérios mais importante para o julgamento da veracidade das informações e conhecimentos percebidos e criados. A intenção normalmente expressos nas visões das organizações, que podem ser usado para avaliar e justificar o conhecimento criado.

A autonomia dada ao nível individual: que podem levar as organizações a aumentar a chance de adquirir novas oportunidades possibilita a motivação dos parceiros organizacionais para a criação de novos conhecimentos, mantendo a organização em maior flexibilidade na aquisição, interpretação e relacionamento da informação.

Flutuação e caos criativos: estimulam a interação ente a organização e o ambiente externo. A flutuação é caracterizada, pela ordem sem recursão, nas organizações elas geram a decomposição que ou interrupção de estado atual ou confortável que geram para as organizações a criação de novos conceitos que fortalece a criação do conhecimento organizacional. Caos é criado quando as organizações enfrentam uma verdadeira crise. A crise também pode ser criada pela organização o de é denominado como crise criativo, o que gera tensão na organização e concentra a atenção na definição e resolução dos problemas dos membros da organização no momento da crise. Portanto, a flutuação pode desencadear o caos criativo, que induz e fortalece o compromisso subjetivo dos indivíduos.

Denomina-se aqui a redundância como a existência de informação que se estende além das exigências operacionais imediatas dos membros das organizações e a sobreposição intencional de informação das atividades de negócio, das responsabilidades administrativas e a empresa no seu todo contexto.

A redundância é especialmente importante no estágio de desenvolvimento do conceito, quando é crítico articular imagens enraizadas no conhecimento tácito. Nesse estágio, a informação redundante permite que os indivíduos invadam os limites funcionais dos outros e aconselhem ou ofereçam novas informações a partir de diferentes perspectivas (TAKEUCHI, NONAKA, 2008. p. 78).

O compartilhamento de informações redundantes provoca o compartilhamento do conhecimento tácito, pois os indivíduos podem sentir o que os outros tentam articular. Neste ponto, a redundância da informação acelera o processo de criação do conhecimento e, permite o aprendizado por intrusão de acordo com a interpretação de cada membro da empresa.

Requisito variedade: uma organização que possui o requisito variedade pode enfrentar muitas eventualidades com os membros das organizações principalmente se as informações são partilhadas para todos na mesma proporção. Portanto, os membros de umas organizações podem enfrentar muita contingência

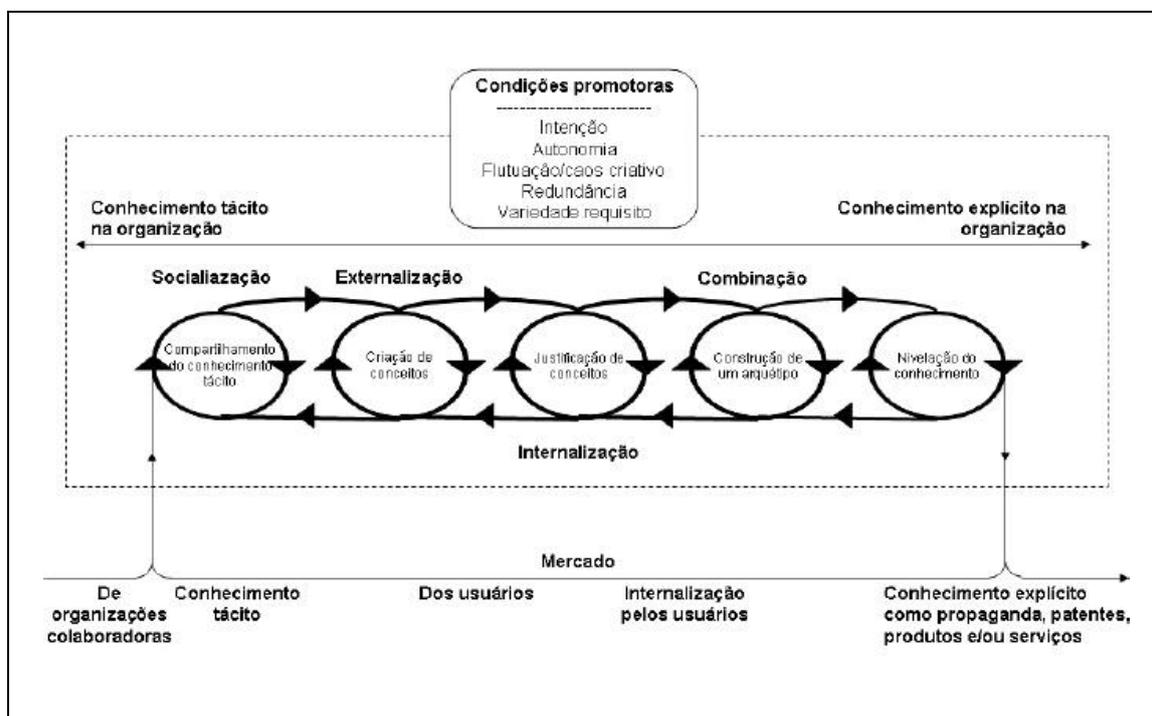
caso tenham o requisito de variedade, que pode ser realçado pela combinação de informações de maneiras diferentes, flexível e rápida além de oferecer igual acesso a informação em toda organização.

Juntar pessoas com diferentes perspectivas com conhecimento e experiência diferentes compõem uma das condições indispensável para criação de conhecimento, porque na fusão e combinação das diferentes habilidades e ideia é gerada soluções criativas e inovadores

2.6 FASES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Com base das considerações de Takeuchi e Nonaka (2008), demonstraremos um modelo integrado de 5 fases do processo de criação do conhecimento organizacional nomeadamente compartilhamento do conhecimento tácito, criação dos conceitos, justificação dos conceitos, construção de um arquétipo e nivelção do conhecimento.

Figura 10 - Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional.



Fonte: Nonaka, Takeuchi, 1997.

Como pode-se observar o processo das cinco fases começa com o compartilhamento do conhecimento que está diretamente associado com a socialização descrita no modelo SECI de criação do conhecimento, pois o conhecimento pessoal, rico e inexplorado é transferido e amplificado na organização. No segundo momento após o conhecimento tácito o compartilhamento é decodificado tornando o conhecimento tácito em conhecimento explícito na forma de conceito este processo é parecido ao da externalização que traduz o conhecimento tácito. Na terceira parte do processo o conceito formado na reestruturação do conhecimento tácito é justificado para ver se é relevante ser buscado pela organização. A quarta posição do processo determina que após o novo conceito já justificado e aceite passa em um arquétipo que pode tomar a forma de um protótipo no caso de desenvolvimento de produto ou um novo sistema administrativo, um novo valor corporativo. E por fim na última fase espalha-se o conhecimento criado dentro e fora da organização, ou seja, o conhecimento é difundido aos stakeholder da organização. Uma organização criadora do conhecimento trabalha em um sistema aberto, no qual o conhecimento é trocado com o ambiente externo constantemente (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

2.7 INOVAÇÃO

Os ambientes modernos são extremamente dinâmicos, e para as organizações acumularem continuamente o sucesso está na capacidade das pessoas em aprender a aprender o novo e desapegar ou desaprender o passado (ANGELONI, 2002).

Segundo Oliveira et al (2008), as inovações de tecnologia nos dias de hoje estão facilmente e rapidamente sendo ultrapassadas por consequência das constantes inovações criativas dos tempos modernos, inovações essas que não partem simplesmente dos concorrentes diretos ou indiretos mas também dos próprios produtores. Neste contexto quando há interação entre o conhecimento tácito e explícito, surge um novo conhecimento e esse conhecimento novo é designado como inovação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Continuando, Moreira e Queiroz (2007) determinam que o termo inovação seja relativamente entendido em três contextos diferentes, um é reconhecido como um processo criativo onde diferentes contextos são relacionados e combinados formando uma nova configuração de

contexto não existente anteriormente, portanto, a organização ou indivíduos podem ser inovadores. Outro termo de contextualização de inovação é a do processo que se torna parte cognitiva e repertório comportamental de um adotante, tornando a inovação à adoção de uma mudança nova para organização e o seu ambiente. E por fim o contexto inovação referir-se-á a idéias, práticas inventado ou visto como algo novo.

De acordo com Moreira e Queiroz (2007) após analisarem conceitos de inovação chegaram à conclusão de que não há um conceito padrão ou uma linha direta de se definir a inovação. Portanto, em qualquer inovação existira o caráter de novo, ou seja, alguma novidade é desenvolvida e apresentada seja ela caracterizada em produtos, um processo ou uma técnica.

Uma das formas para alcançar a inovação é olhar para fora, que significa sair do padrão e quebra e ou mudança de paradigmas que permite a enxergar a organização em diferentes diretrizes, olhar para o futuro que dará uma visão do que se pretende prevendo mudanças de mercado, mudança na tecnologia, mudança na concorrência e no produto (MANDELLI, 2003). Nessa seqüência segundo conforme Sabbag (2007) a inovação esta voltada para na contextualização do novo conhecimento, é a competência de aplicação da transformação para um novo conhecimento, o que torna indispensáveis no seu processo pessoas criativas com condições adequadas no desenvolvimento de suas atividades.

2.8 VANTAGEM COMPETITIVA

Vantagem significa criar um produto ou serviço que os clientes querem antes dos concorrentes oferecerem (DAVENPORT; PRUSAK 1998). O ambiente atual cada vez mais turbulento determina que as vantagens competitivas necessitem ser reinventadas permanentemente, e setores de baixa intensidade em tecnologia e conhecimento acabam perdendo sua participação econômica ou no mercado (TERRA, 2000).

Segundo as considerações de Senge (1998) os programas de aprendizado podem ser a única fonte sustentável de vantagem competitiva, que se sustentam na base da incorporação das cinco disciplinas de aprendizagem nomeadamente:

Domínio pessoal: Significa aprender a expandir as capacidades pessoais para obter os resultados desejados e criar um ambiente empresarial que estimule todos os participantes a alcançar as metas definidas.

Modelos mentais: consiste em refletir, esclarecer continuamente e melhorar a imagem que cada um tem do mundo, a fim de verificar como moldar atos e decisões.

Visão compartilhada: é estimular o engajamento do grupo ou equipe em relação ao futuro que se procura criar e elaborar os princípios e as diretrizes que permitirão que esse futuro seja alcançado claro e percebido por todos.

Aprendizado em equipe: está em transformar as aptidões coletivas ligadas a pensamento e comunicação, de maneira que grupos de pessoas possam desenvolver inteligência e capacidades maiores do que a soma dos talentos individuais.

Pensamento sistêmico: é criar uma forma de analisar e uma linguagem para descrever e compreender as forças e inter-relações que modelam o comportamento dos sistemas, que permite mudar os sistemas com maior eficácia e agir mais de acordo com os processos do ambiente.

O que eleva as organizações para as vantagens competitivas no mercado moderno recheado de incertezas, imprevisibilidade e instabilidade reflete-se na aquisição do conhecimento individual e organizacional (ANGELONI, 2002).

Neste contexto, o desafio de produzir mais e melhor vai sendo suplantado pelo desafio, permanente, de criar novos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais. Por sua vez, a velocidade das transformações e a complexidade crescente dos desafios não permitem mais concentrar estes esforços em alguns poucos indivíduos ou áreas das organizações (TERRA, 2000).

Com base nas afirmações acima se acrescenta ainda com a intervenção de Terra (2001) que as vantagens competitivas das empresas se baseiam no seu capital intelectual ou no conhecimento tácito dos seus colaboradores.

As vantagens do conhecimento é sustentável pelo fato de gerar retorno crescente e dianteiras continuadas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

2.9 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A informação e o conhecimento são as armas competitivas desta era, porque são mais valiosos que qualquer outro fator de produção (MACEDO et al., 2010). As empresas que dominam o conhecimento dos seus principais processos organizacionais dão um passo significativo à identificação das bases de conhecimentos estratégicos (SCHARF; SORIANO - SIERRA, 2008).

Todas as empresas realizam de alguma forma, sendo empiricamente, informalmente, formalmente e estrategicamente a gestão do conhecimento, uma vez que não é possível conceber o trabalho humano sem o uso da inteligência de uma pessoa. Nos processos de trabalho, as organizações estão inevitavelmente reutilizando algum tipo de conhecimento para melhor produzir e servir os clientes (SCHARF; SORIANO - SIERRA, 2008).

A função das organizações face ao conhecimento é de mobilização de potenciais criadores e transformadores para a continuidade no mercado que hoje é complexo, globalizado e de imprevisibilidade quanto a seu futuro, que, para manter essa função organizacional para a sobrevivência no mercado é necessário criar uma Base de conhecimento (MACEDO et al., 2010).

As estruturas conceituais básica do conhecimento se identificam em dimensões epistemológicas e ontológicas. Pela dimensão ontológica, em termos restritos, o conhecimento é unicamente criado por pessoas. Sendo que uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos, é importantíssimo atribuir condições quando as pessoas são criativas para melhor desenvolvimento de suas competências. A criação do conhecimento organizacional é um processo que multiplica e partilha em toda a organização o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-os como parte da rede de conhecimentos organizacional Nonaka e Takeuchi (1997). Com base nestas considerações a gestão do conhecimento pode ser encarada como coleção de processo que governa a criação, disseminação e a utilização do conhecimento para atingir os objetivos das organizações de forma a manter e aumentar a sua competitividade no mercado em que atua (TEIXEIRA, 2000).

A Estratégia da Gestão do Conhecimento possibilita detectar as áreas críticas de conhecimento, conforme o objetivo estabelecido permite identificar as ações necessárias para melhorar os processos do conhecimento e, a partir desta

coerência, pode assegurar que estas ações produzam melhorias no desempenho. Assim sendo a formulação da estratégia de gestão do conhecimento não consiste de um processo de uma única instância, porém deve se desenvolver ciclicamente, conforme a dinâmica do ambiente e as necessidades do mercado. Dessa forma, pode ser garantida a renovação da base de conhecimento. O aprendizado ao longo do processo aumenta o compromisso pelo esclarecimento produzido e mobiliza os atores envolvidos (BORHO, IAROSINSKI NETO; LIMA, 2012). Nessa linha a Gestão do Conhecimento deve apoiar-se num quadro que inclua tecnologia e pessoas ou técnica e comportamento humano. E as suas práticas segundo Serafim (1999) devem seguir os seguintes critérios:

- ✓ Criação do conhecimento: que consiste em transformar os conhecimentos individuais em conhecimento coletivo e organizacional cujo resultado final é a criação de novos modelos conceituais

- ✓ Utilização do conhecimento: se releva ao aproveitamento do conhecimento produzido.

- ✓ Retenção do conhecimento: assume sentidos o de assimilar ou o de preservar o conhecimento e preservar, a consideração mais importante na gestão moderna.

- ✓ Medição do conhecimento: se refere na quantidade de conhecimento de uma organização, é a diferença entre o seu valor de mercado e o seu valor patrimonial.

Neste contexto a gestão do conhecimento segundo Macedo et al. (2010) reflete em geral aspetos como: identificar e mapear os ativos intelectuais a empresa; gerar novos conhecimentos que levam a vantagens competitivas no mercado e compartilhar informações corporativas, melhores pratica e as tecnologias que tornam envolvidas. Deste modo enfatizam-se as considerações de Terra (2000) de que o sucesso da estratégia da gestão do conhecimento do negócio pode resultar em melhor desempenho para os processos das organizações, através da consolidação das informações, da avaliação das pessoas envolvidas e do crescimento profissional. E a gestão do conhecimento pode ser encarada como um conjunto de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para alcançar com sucesso os objetivos estabelecidos pela organização

2.9.1 Os colaboradores da gestão do conhecimento

A competência dos colaboradores segundo Sveiby (1998) se reflete na capacidade de direcionar as suas ações em diversas situações, com alto nível de reflexão para criar os ativos tangíveis e intangíveis, gerar e distribuir continuamente o conhecimento que leva a desenvolver relacionamento favorável com os clientes e pessoas dentro das empresas. Na gestão do conhecimento os colaboradores devem ser utilizado por inteiro, ou seja, ter uma visão de tudo na empresa para melhor aprender, e constantemente serem capazes de criar novos conhecimentos e formas de transferência de conhecimento. Deste modo os negócios das empresas passam nas mãos dos colaboradores na maioria das vezes, o que torna indispensável à qualificação de um desempenho de primeira linha e continua

2.9.1.1 Capital intelectual

Capital Humano: é indispensável para organizações o capital humano composto de várias peculiaridades ou qualidade singular do pessoal das organizações tais como: conhecimento, habilidades e atitudes individuais, valores, cultura, que são ativos intangíveis. Os ativos intangíveis são formado por todas as pessoas que fazem força de trabalho humana das organizações, conhecimento da produção humana que são as fontes de criação do conhecimento nas empresas na qual as entidades precisam apostar e investir no aprimoramento funcional constantes para o aumento das suas potencialidades de que conseqüentemente terá como resultado positivo nos produtos ou serviços de qualidades de forma a criar e agregar valor a organização nos produtos ou serviços prestados para os seus clientes.

Conceituamos com base nas afirmações do que foi escrito acima que o capital humano é o conhecimento individual ou particular de cada colaborador ou parceiro de uma organização carregam consigo, as potencialidades que pessoalmente ostentam a competência de e que cada pessoa particularmente aplica e a contribuição de cada pessoa contribui do nas atividades processo produtivo das organizações, ou seja, é o que cada indivíduo sabe, tem pratica e aplica na organização nas suas atividades nas organizações. Neste contexto quando falamos do Capital Humano nos referimos no que as pessoas em particular dentro de uma

organização têm conhecimento, sabedoria e talentos, capacidade, habilidade, criatividade, inovação e experiências individuais tanto dos colaboradores como da gerência (MACEDO et al., 2010).

1 - Capital Estrutural: é o empowerment e a infraestrutura que apóiam o capital humano que se compreende como capacidade organizacional para transmitir e armazenar conhecimento, ele pode ser dividido em:

✓ Organizacional, que envolve o investimento da empresa em competência sistematizada, organizada como também os sistemas que sustentam as competências referidas.

✓ Inovação, que consiste na capacidade em recriar e renovar a transformação dos novos produtos e serviços.

✓ Processos, que se refere nos processos e técnicos utilizados pelos colaboradores que ampliam a eficácia da prestação de serviços.

As conjunções do capital intelectual e estrutural formam o capital intelectual (MACEDO et al., 2010).

O reconhecimento de que o capital intelectual, feitos pelos valores e normas individuais e organizacionais, bem como pelas competências, habilidades e atitudes de cada funcionário, é a 'mola propulsora' da geração de conhecimentos e geração de valor nas empresas. Isto significa, por sua vez, reconhecer as necessidades de se estimular a motivação intrínseca, o estabelecimento de contatos pessoais, à análise de diferentes perspectivas, a abertura para a efetiva comunicação e para o aprendizado através de experiências, tentativas e erros individuais (TERRA, 2000).

Segundo Stewart (1998), o capital intelectual tem atributos como à conjugação de talentos dos parceiros organizacionais, suas eficácias, relacionamento entre parceiros, e relacionamento entre clientes. O Capital Intelectual esta alinhado aos ativos invisíveis que tornam as empresas mais valiosas na era do conhecimento e "era atual". O Capital Intelectual refere-se ao conhecimento holístico de todo Capital humano, tornando o conhecimento, experiências individuais para todos os parceiros da organização e assim tornando as empresas mais competitiva, conhecimento compartilhados e que cria uma capacidade mental e intelectual coletiva utilizada para gerir riqueza tanto organizacional e pessoal.

Frisa-se então que falar de capital intelectual foge do simplesmente do que a pessoa ostenta de conhecimento próprio, são ativos de conhecimento que se estendem muito mais além do saber pessoal o capital intelectual é a partilha do saber, do conhecimento de várias peculiaridades para todos que torna um processo fundamental e ocupa a principal forma de desenvolvimento de Trabalho entre os parceiros das organizações para geração de alta competitividade pelo seu valor agregado.

Para os parceiros do conhecimento das organizações é primordial que tenham a combinação da habilidade hard e atributos soft. As habilidades Hard traduzem-se em conhecimento estruturado, qualificações técnicas e experiência profissionais e os atributos soft estão relacionados ao senso dos aspectos culturais políticos e pessoais do conhecimento. Neste entendimento concordamos que a gestão do conhecimento deve ser uma função holística de todos constituintes dos diversos níveis da organização (DEVENPORT; PRUSAK, 1998) e o ambiente nas organizações deve ser favorável e oportuno para o desenvolvimento do líder como a aceitação do cumprimento dos colaboradores de forma que as pessoas sejam integrantes, seguras e protegidas, empolgadas com a missão e valores organizacionais. O ambiente também deve permitir que os colaboradores sejam e esteja em plena criatividade com constante compartilhamento de conhecimento onde inovar, renovam e mudar faz parte das condições básicas do ambiente de Trabalho (ANGELONI, 2002).

Trabalhar com pessoas e estas estarem integrados ao mesmo foco é habilidades que as organizações precisam para o desenvolvimento das suas atividades nas organizações (QUEL, 2006). Dificilmente as pessoas nas organizações tem a capacidade de estruturar, esquematizar e sistematizar o conhecimento que detém. Estes conhecimentos podem ser observados por outras pessoas e ate mesmo agregar valor nas atividades utilizadas para o alcance dos objetivos das organizações. Porém, se fossem sistematizados facilitaria o entendimento da forma do trabalho da pessoa que tem o conhecimento e dos outros membros da organização que possam querer fazer o mesmo. Portanto, as organizações necessitam dentro do desenvolvimento das suas atividades pessoas com habilidades capazes de extrair o conhecimento de indivíduos que tem, e colocar esse conhecimento de uma forma organizada e estruturada (DEVENPORT; PRUSAK, 1998).

2.9.2 O papel do gerente na organização voltada para o conhecimento

Na gerência da gestão do conhecimento é fundamental a administração do conhecimento no sentido restrito (conhecimento tácito) e o conhecimento no sentido amplo ou decifrado (conhecimento explícito) (QUEL, 2006). A conversão do conhecimento tácito para explícito e do conhecimento explícito para tácito fazem parte das ações dos responsáveis da gestão do conhecimento (TEIXEIRA, 2000). Nesta sequência Angeloni (2002) determina o gerenciamento deve adaptar a forma flexível, participativo quase sem a postura autoritária, aprender e saber ouvir, orquestrar as iniciativas das pessoas nas organizações. Nessa sequência a gerência ou líder do conhecimento deve destacar a visão, coragem e humildade para aprender (ouvir, observar tendências, perceber e antecipar as necessidades do mercado, avaliar sucessos e os erros) e crescer continuamente nas organizações.

É fundamental para o gerente de o conhecimento estimular tensão entre os colaboradores do conhecimento incluindo a gerência com finalidade de criar uma estrutura crítica que canaliza as tensões para explosões de energias criativas para resolução de problemas. A liderança tem de ser sincronizada para que o fluxo de informação seja harmonizado pessoal da alta administração, gerentes, colaboradores e até nos clientes da empresa (SVEIBY, 1998).

2.9.2.1 Funções administrativas

Compreendem-se a função administrativa, ações que contribuem para que as organizações alcancem os seus objetivos de uma forma eficaz e eficiente de acordo com os objetivos traçados e consistem em ações de planejamento, organização, comando e controle. Essas ações administrativas são funções pela qual os líderes nas empresas ou organizações têm que necessariamente ser qualificado para melhor liderança dos seus subordinados (MAXIMIANO, 2007).

Planejamento: é a parte das funções administrativas que cria mecanismos ou procedimento de como as metas futuras das organizações serão atingidas, tendo uma visão futura de onde se pretende chegar e definir como se vai chegar. É a forma de programar hoje as diferentes atividades para o alcance de metas futuras. Consiste na tomada de decisões antes da execução das tarefas, também o que será

necessário para a elaboração das atividades planejadas (JUCIUS; SCHLENDER, 1976).

Organização: Organizar consiste em arrumar as ações planejadas com os recursos a serem utilizados para o funcionamento das atividades. O processo de organização objetiva-se em por em ordem e dispor para funcionar o sistema administrativo (CERTO, 2003).

Direção: é o processo de fazer com que as pessoas que fazem parte de uma organização ou empresa realizem as atividades que são de sua responsabilidade de maneira a alcançar os objetivos planejados. Ela envolve um processo de comunicação saudável e eficaz dentre líderes e colaboradores de maneira a gerar motivação para a realização das tarefas dentro das organizações, para melhor alcançar os objetivos que são estabelecidos e planejados nas empresas. Direção envolve ações de conduzir, motivar, comunicar, gerenciamento de conflitos e mudanças para o alcance de resultados positivos das organizações (SILVA, 2004).

Coordenação: está ligado em integrar as atividades realizadas pelos diferentes colaboradores ou diferentes departamentos de forma a direcionar as tarefas realizadas a um fim comum, em tempo desejado de maneira a não atropelar ou atrapalhar o Trabalho de outrem. Ela visa a harmonizar as distintas tarefas existentes nos diversos setores de uma empresa. Coordenação consiste em encaminha as atividades na mesma direção e integrar as diferentes atividades desenvolvidas na organização (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Controle: Controlar consiste em monitorar e mensurar as atividades realizadas. Ela certifica-se de que as tarefas aconteçam de acordo com o que foi estabelecido no planejamento. Essa função visa a detectar o desempenho de todos envolvidos nas atividades realizadas levando a uma comparação dentre o planejado e as metas determinadas pela organização garantindo assim o bom funcionamento das tarefas. No processo de controle estão envolvidas as atividades como a análise do desempenho e ações corretivas das atividades não realizadas eficientemente e eficazmente para atingir um determinado fim (DRUCKER, 1975).

Para fazer face às exigências do mercado atual e competir e sobreviver nos mercados globais, às antigas formas hierárquicas não pode produzir as melhorias necessárias em velocidade hábil, qualidade e produtividade por isso é indispensável tomar consciência da necessidade premente de gerenciar eficazmente

o conhecimento (MACEDO et al., 2010). Neste as funções administrativas consistem em processo que visam em arrumar a organização como um todo a fim de que o sucesso da organização seja alcançado de forma proativa. É de suma importância que estas atividades sejam desenvolvidas coercivamente pelos administradores para melhor gerenciar as atividades da organização como um todo, direcionando os esforços de todos para um bem comum do composto das empresas para gerenciamento de conhecimento nas organizações (MAXIMIANO, 2007). Nesta visão as habilidades como capacidades de alcançar a maestria pessoal, ter visão compartilhada, modelos mentais e pensamento sistêmico são papéis indispensáveis para gerentes na organização de conhecimento e, essas habilidades correspondem em estabelecer objetivos comuns entre as pessoas, formas utilizadas para entender e explicar a realidade, enxergar a inter-relação e processo no ambiente de Trabalho (ANGELONI, 2002).

O trabalho de gestão do conhecimento acontece para gerir formas determinadas de melhorar as atividades relacionadas ao conhecimento, o que leva os gerentes a terem capacidades de gerir projetos, mudanças, iniciativas, equipes como também identificar e solucionar problemas de formas criativas, que mistura competências avançadas tecnológicas, psicológicas e de negócios (DEVENPORT; PRUSAK, 1998). Neste contexto os líderes ou o papel gerencial do conhecimento é também de direcionar os seus esforços para mudar os elementos da cultura organizacional que bloqueiam o processo de criação de conhecimento nas organizações (MACEDO et al., 2010). Nessa sequência, no ato de gerir o conhecimento é necessário que comecemos por um problema ou o elo mais fraco da caracterização que tem haver com o conhecimento, e quando e onde começar são fatores que definem a viabilidade dos aspectos da gestão do conhecimento (DEVENPORT; PRUSAK, 1998).

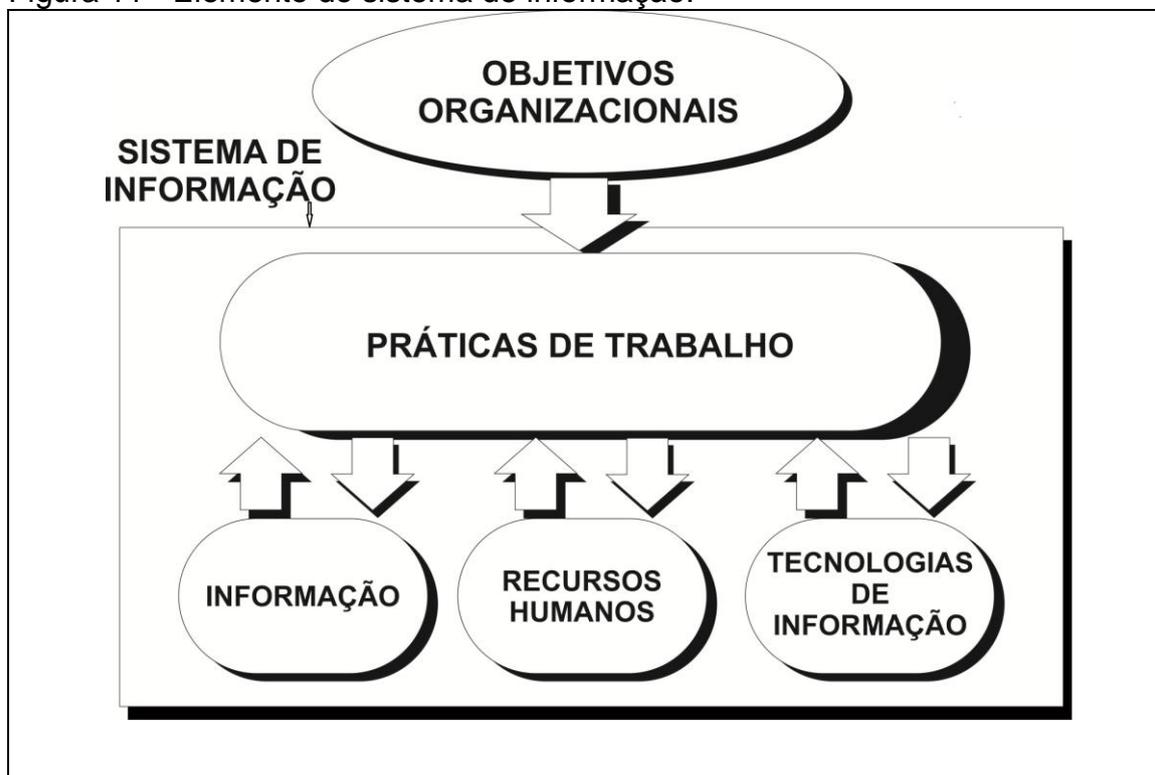
O papel da gerência na gestão do conhecimento é de chegar aos funcionários por meio da comunicação eficaz as estratégias da empresa de forma que eles possam tomar decisões alinhadas às estratégias da empresa (TERRA, 2001). Neste contexto segundo Macedo et al (2010) a gerência na e da gestão do conhecimento tem como função de estimular as equipes para as aspirações e ideias para incentivar e cultivar o compromisso do pessoal das organizações, tornado todo capital intelectual responsável para a criação, compartilhamento, transmitir e gerenciamento de conhecimento nas organizações. Deste modo a gestão do

conhecimento implica de práticas gerenciais Baseadas ao processo de focalização do aprendizado contínuo desenvolvimento de cultura organizacional voltada à inovação e criatividade.

2.9.2.2 Sistema de informação

As organizações possuem um sistema de informação que relaciona as pessoas com a maneira da realização de trabalho. Segundo Campos (1994), os sistemas de informação afetam de maneira positiva pelo fato de dar acesso as organizações as oportunidades de atuação competitiva, possibilitando um diferencial competitivo que trazem a melhoria e otimização das operações internas da organização, como também as operações externas, trazendo benefícios diretos aos stake-holder da organizações. Os sistemas de informação podem afetar as organizações de uma forma negativa no acresço de novos riscos ao desempenho organizacional, tais como vulnerabilidade a acidentes.

Figura 11 - Elemento do sistema de informação.



Fonte: Campos, 1994.

Com base na figura acima Campos (1994), descreve que os sistemas de informação podem ser conceituados como uma combinação estruturada de informação, RH, tecnologias de informação e práticas de trabalho, organizados de forma a permitir o melhor atendimento dos objetivos da organização e monitoramento das operações para adequação dos objetivos traçados. A seguir falaremos mais detalhadamente os diferentes componentes do sistema de informação como fatores importantes para geração de conhecimento e a competitividade dos RH organizacionais e a competitividade da organização no mercado de alto dinamismo:

Os objetivos organizacionais: estabelecem as razões do funcionamento das atividades. Com as análises das afirmações de Araujo (2001), os objetivos são as determinações do que se quer alcançar ou as diferentes pretensões das organizações. Os objetivos representam um processo que permitem a execução e a conjugação dos esforços das atividades organizacionais. Os objetivos organizacionais não são propriamente parte dos componentes dos sistemas de informação, são os objetivos organizacionais que determinam que critérios básicos e fundamentais para se decidir e definir como e quando as práticas de trabalho da organização devem ser alteradas e adaptadas combinando sistemicamente os RH, as informações e as tecnologias de informação. Os objetivos organizacionais não são exatamente um componente do Sistema de informação, porém exerce um papel fundamental na determinação das práticas de trabalho nas organizacionais (Campos 1994).

Práticas de trabalho: práticas de trabalho pense como os trabalhos estão sendo realizados ou feitos seja elas por máquinas ou pela capacitação da forma de trabalhar, como realizar as tarefas do capital humanas nas organizações. Com as considerações de Campos (1994), As práticas de trabalho estão relacionadas nos métodos utilizados pelos RH para o desenvolvimento de suas atividades, desempenho das suas funções no sistema de informação e as linhas de ação nas quais os RH se coordenam, comunicam e tomam decisões, realizam negócios, serviços e desempenham outras tarefas. Os sistemas de informação nas práticas de trabalho inclui-se tanto as atividades orientadas aos procedimentos, como as atividades orientadas aos recursos. As atividades orientadas ao procedimento são aquelas desenvolvidas para tarefas repetitivas e rotineiras, enquanto que as atividades orientadas ao recurso servem para dar suporte aos RH na comunicação e

na tomada de decisões. As práticas de trabalho centralizam todas as conexões com os outros elementos dos sistemas de informação, e a existência do sistema de informação este definitivamente ligado para as atividades que os RH desempenham na organização (CAMPOS, 1994).

Informação: Os dados podem ser representados em caracteres, imagens ou sons que podem ou não ser pertinentes e utilizáveis para uma tarefa. A informação pode ser conceituada como um conjunto de dados selecionados, formatados e textos que fazem parte integrante dos sistemas de informação cuja forma e conteúdo são apropriados para uma utilização em uma tarefa particular (CAMPOS, 1994).

A figura 11 mostra a vinculação entre as práticas de trabalho e a informação que funciona biunivocamente, representando que as práticas determinam as necessidades de informação, ao passo que a disponibilidade de dados é que vai determinar quais as práticas viáveis para uma determinada aplicação. Neste contexto, chave para a conceituação está na forma através da qual os componentes interagem para criar práticas de trabalho que atendam convenientemente os objetivos da organização. Com isso, o ponto focal para o entendimento do sistema de informação são as práticas de trabalho (CAMPOS, 1994).

2.9.2.3 Aprendizagem nas organizações

A aprendizagem consiste no processo de divergências que acontece na interação entre pessoas e o ambiente que envolve as ações de observar, reflexões e experiências concretas que por consequência geram revisões dos conceitos existentes e aprendidos, envolvendo mudanças nos modos mentais e nos comportamento das pessoas envolvidas no processo (MACEDO et al., 2010). Em concordância o Tarapanoff (2011) ao nível organizacional o aprendizado tem de ser sustentado a fim de promover o aumento do grão de conhecimentos de distintos colaboradores, despertando curiosidade e atitudes, como propiciando um ambiente e métodos de trabalho que levam a autoaprendizado.

Com o estudo coordenado por Angeloni (2002), aprender é entender o desenvolvimento de uma determinada atividade já feita com as pretensões de não cometer falhas e ou erros. A aprendizagem decorre nas praticas de experiências

anteriores na qual as mudanças podem ser notáveis como também não podem ser evidenciadas. Nas organizações a aprendizagem estará sempre relacionada em desenvolvimento ou aprimoramento de capacidade para melhor fazer das organizações e do capital intelectual. Aceitar novas ideias não significa aprender. Para aprender é preciso por em prática e a partir dessas experiências, saber se é realmente acessível, se faz a diferença e melhora os processos de trabalho nas organizações. Nas organizações existem dois tipos processos de aprendizagem nomeadamente: O processo de aprendizagem individual e o processo de aprendizagem organizacional.

Aprendizagem individual: no processo da aprendizagem individual a pessoa desenvolve novas reflexões das experiências aprendidas em ocasiões passadas, assimila e começa a agir consoante as ações do novo aprendizado de Trabalho, ou seja, o aprendizado individual pode ser compreendido como ciclo onde as os indivíduos nas organizações assimilam os dados e informações (MACEDO et al., 2010).

Entende-se com os conceitos de aprender descritos acima, que no processo de aprendizagem individual a pessoa capacita-se com novas experiências com base nas atividades antigas para o melhoramento ou desenvolvimento de suas atuações para mais competitividade nas organizações, ou seja, o aprendizado individual pode ser entendido como um ciclo onde a pessoa assimila um dado reflete sobre as experiências passadas, chega a um novo dado, e chega a uma conclusão (ANGELONI, 2002).

Aprendizagem organizacional: as considerações de Angeloni (2002) são importantes nas organizações o aprendizado e o conhecimento adquirido a partir do processo de conversão conhecimento individual seja incorporado à sua memória da organização, para a geração da aprendizagem organizacional. A aprendizagem deve ser disseminada e analisada de forma individual para que a possa entender o processo de aprendizagem organizacional.

Sousa (2004) considera que a aprendizagem organizacional quer dizer avaliar a eficácia em termos de desempenho nos processos organizacionais é atividades que são individuais e coletivo onde as mudanças são necessária nos processos organizacionais a fim de desenvolver ações novas no modo de trabalhar, com ações que buscam resultados que agregam competitividade e a longevidades das organizações no mercado incerto e demasiadamente dinâmico.

Complementamos como considerações de Angeloni (2002) a aprendizagem organizacional consiste na capacidade geral de toda empresa em gerir, criar idéias novas e, o seu processo compreende como a continuidade da aprendizagem individual para o coletivo. Neste contexto inserir o aprendizado de equipe para o aprendizado organizacional se torna eficaz quando os elementos da equipe conseguem transmitir, compartilhar e tornar explícito os seus modelos mentais (MACEDO et al., 2010).

A aprendizagem organizacional tem ser um lugar onde as pessoas continuamente expandem sua capacidade de criar resultados que verdadeiramente desejam para o alcance positivo dos objetivos organizacionais, onde padrões de pensamento ampliado são nutridos para toda equipe de trabalho organizacional, onde a aspiração, iniciativa coletiva é libertada e onde as pessoas estão continuamente aprendendo a aprender entre todos. Assim, segundo Angeloni (2002) a aprendizagem organizacional é a capacidade da criação de novas ideias, casadas com necessidade de generaliza-las por toda a organização. Todo o participante da empresa tem influência sobre a aprendizagem das tarefas e dos comportamentos. Por isso a qualidade dos relacionamentos interpessoais é condição comportamental necessária ao desenvolvimento e à integração de fatores que facilitam a aprendizagem organizacional (SAMPAIO; LEITÃO, 2007).

Na aprendizagem organizacional a inter-relação entre aprendizagem individual e coletivo é muito importante, por isso o trabalho em equipe torna uma atividade essencial para o aprimoramento do conhecimento coletivo. As iniciativas, as criatividades, as inovações e as experiências desenvolvidas devem ser ações voltadas para o aprendizado coletivo, e isso torna o relacionamento interpessoal positivo e saudável um fator de total importância para a alta competitividade das organizações.

2.9.2.4 Competências de aprendizagem

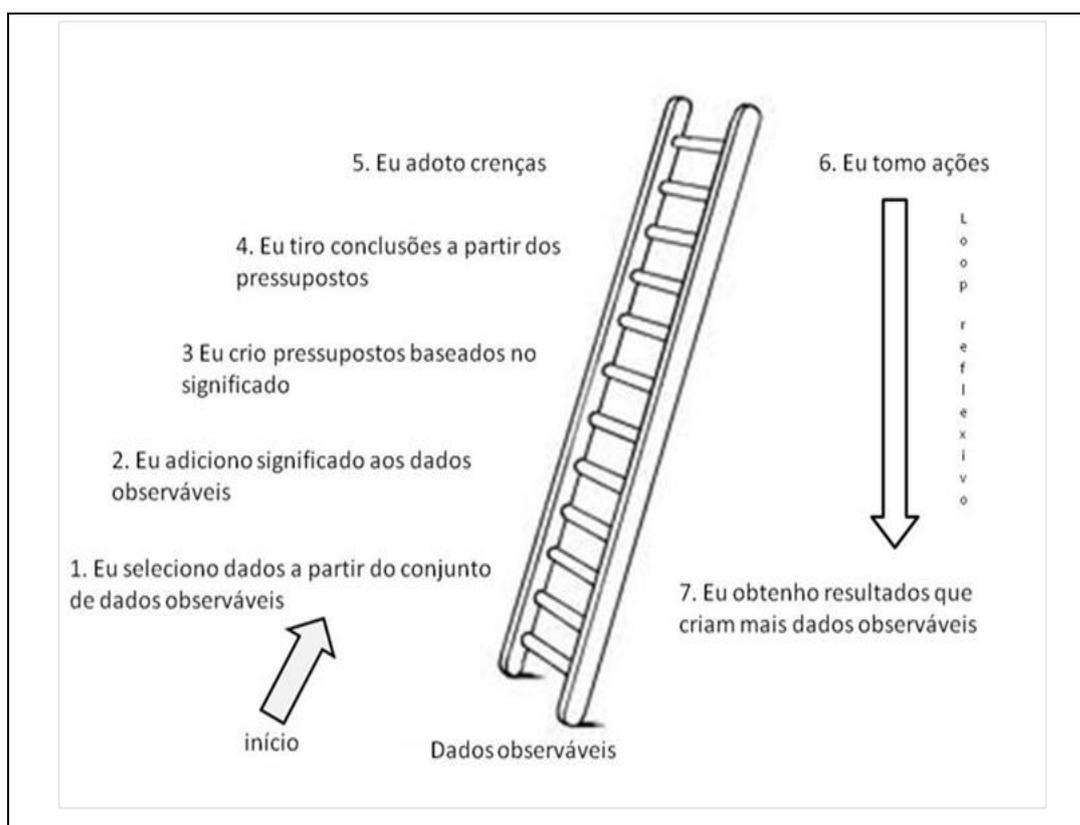
Atualmente aprender e produzir coletivamente e em equipe é competências importantes e necessárias para o desenvolvimento do conhecimento nas organizações.

As pessoas processam o pensamento de maneiras diferentes e expõem os seus pensamentos de formas diferentes, nas palavras usadas, nas crenças, no que

influencia as ações. Cada forma de pensamento é uma espécie de filtro que usamos para enxergar a forma e vide de viver de cada um individualmente. As pessoas podem não ser congruentes com o que elas dizem, mas são sempre congruentes com o seu modelo mental ou processamento de pensamento. Modelo mental foi desenvolvido por experiências pessoais, pensamentos recorrentes e crenças e afeta a percepção da realidade, influencia a ação e gera solução ou obstáculos internos (ARGYRIS, 2012)

A escada da inferência que apresentado na figura a seguir foi idealizada por Chris Argyris (2012), é uma ferramenta que permite organizar o raciocínio passo a passo para a tomada de decisão que de sertã forma gera conhecimento.

Figura 12 - Escada da Inferência.



Fonte: <<http://hmcoaching.blogspot.com.br/2012/04/ferramenta-escada-da-inferencia.html>>. Acesso em: 18/05/2013.

E, assim, a escada da inferência define que adotamos crenças baseadas em conclusões inferidas a partir do que observamos e nem sempre comprovadas, acrescidas por experiências passadas.

Com as considerações de Schneider (2013) atualmente aprender e produzir coletivamente são competências importantes e necessárias para empresas do conhecimento. A característica fundamental para competência de aprendizagem como fator de produção de conhecimento é a habilidades de desenvolver, com mais vigor, as capacidades de aprender a aprender e de colaborar.

Frisa-se que aprender é incorporar novas informações à rede semântica existente nos relacionamentos interpessoais das organizações que apostam no conhecimento conferindo-lhe significado. Mas, nem sempre a aprendizagem é fruto de incorporação de novos nós de informação ou estudos de bibliografias publicadas. A aprendizagem também decorre de reformulações nessa rede, provenientes de correções nos significados já existentes ou de novas conexões entre os nós da rede, devido haver coerência conceitual entre os conceitos e ou informações que foram interligadas decorrentes das praticas das atividades realizadas dentro ou mesmos ate das experiências obtidas fora das organizações que podem trazer para organizações mudanças positivas nos negócios das organizações (SCHNEIDER, 2013).

Precisa-se neste caso estar constantemente aprendendo de forma autônoma, estar apto a aprender com o outro, sendo coautor na sua aprendizagem e da aprendizagem de outros.

2.9.2.5 Trabalho em equipes

De uma forma superficial entende-se trabalho em equipe como um conjunto de parceiros trabalhando para um fim comum. E a criação do conhecimento com a integração do trabalho conjunto de pessoas resulta em agregação de valor mais significativa do que o trabalho desenvolvido individualmente (MACEDO et al., 2010).

Segundo Maginn (1996) uma equipe é um grupo de pessoas que desenvolvem trabalhos juntas com mesmos propósitos para atingir uma meta, com confiança a cada membro que constituem as equipes. Elas definem conjuntamente a estratégia para alcançar os objetivos. O trabalho em equipe desenvolve nos seus membros uma oportunidade de crescer e aprender, e ela existem pelo fato de que cada um dos membros contribui para o objetivo comum dentre membro das equipes com conhecimentos e habilidades diferentes, realizam as suas atividades

conjuntamente dando a oportunidade aprendizagem novas entre todos nas equipes e compartilham os benefícios juntos dos que fazem parte das equipes.

As equipes de gestão de conhecimento devem combinar as orientações e cada membro tem de se comprometer a respeitar todas as habilidades requisitadas (DEVENPORT; PRUSAK, 1998). Nesta concordância segundo Rossetti (2008) o Trabalho em equipe ajuda a instituir e favorece mais rapidamente a inovação e o trabalho em rede que promove os valores do trabalho relacionados à qualidade, confiabilidade, flexibilidade e capacidade que atenda às necessidades e expectativas dos clientes da organização.

O trabalho em equipe tem de ser uma construção de uma prática interdisciplinar do núcleo composto para o aprendizado de conhecimento contínuo, na qual a comunicação deve permitir a aproximação entre as partes das equipes, tendo-se a clareza de que todo conhecimento parcial só ganha significado quando referido no conjunto. Trabalho em equipe tem de ser uma construção de uma prática interdisciplinar do núcleo que compõe o grupo de trabalho ações que leva a potencializarão do alcance dos resultados estabelecidos. A comunicação deve ser transparente para permitir que o processo de feedback seja positivo para a aproximação entre as partes das equipes permitindo que as políticas da condução do trabalho estejam esclarecidas frisa-se que a clareza de que todo conhecimento parcial só ganha significado quando referido no conjunto. O trabalho em equipe para o seu sucesso deve estar rodeado de investimento na criatividade, na busca de novos mecanismos para o aprimoramento da qualidade da produção de trabalho e união dos integrantes na busca dos mesmos objetivos dentre os membros (KELL; SHIMIZU, 2010).

O trabalho em equipe torna um procedimento muito importante para o aperfeiçoamento do aprimoramento do conhecimento nas empresas e nos RH das organizações. O trabalho em equipes para a gestão de conhecimento nas organizações tem de estar em parceria dos negócios para o melhor desempenho dos membros das empresas. A diversidade de valores e resistência a mudança podem ser um grande impasse para potencializar o conhecimento nas organizações, adequar e interligar as indiferenças e agrupá-los em uma cultura comum, com valores flexíveis entre os integrantes do trabalho em equipes torna-se indispensável para atingir as metas do trabalho com sucesso (KELL; SHIMIZU, 2010;

DEVENPORT; PRUSAK, 1998; ROSSETTI, 2008; MACEDO et. al., 2010; MAGINN, 1996).

2.9.2.6 Inteligência competitiva

A inteligência competitiva no campo empresarial segundo Starec, Gomes e Bezerra (2006) é compreendida como um processo sistêmico de coleta, tratamento, análise e disseminação sobre atividades dos concorrentes, fornecedores, cliente, tecnologia e tendências de negócios, que tem como objetivo de subsidiar a tomada de decisão e alcançar metas estratégicas empresariais. É um processo que envolve:

Planejamento e coordenação: que definem fatores críticos de sucesso e a necessidade de informação;

A coleta, processamento e armazenamento: são extraídas as informações para serem analisadas;

A análise, validação e formatação dos produtos: são avaliadas e complementada as informações, elaborando formas quantitativas e relatórios que irão orientar a tomada de decisão;

A disseminação e utilização: são determinadas as formas e mecanismo de apresentação da inteligência competitiva pelos analistas de informação.

Pode-se entender a inteligência competitiva como coleção de informação filtrada, destilada e analisada que se transforma em algo útil para tomada de ação. Nestas considerações a informação é utilizada como insumo primordial para a criação da inteligência e, é dessa inteligência que os gestores devem ter necessariamente para a tomada da decisão competitiva (STAREC; GOMES; BEZERRA, 2006). Nesta sequência segundo Gordon (2004) a inteligência competitiva é um processo de obtenção e análise de informações disponíveis que contribuem para alcançar os objetivos competitivos de uma empresa, facilitando os processos de aprendizagem e aperfeiçoamento organizacional, desenvolvimento de diferenciação dos concorrentes que leva a empresa serem mais competitiva dentre outras no mercado. Ela permite identificar as forças, fraquezas e estratégia dos concorrentes o que leva a desenvolvimento de estratégias mais eficazes que o fortalece perante as demais concorrentes. Nessa ótica para ter a inteligência

competitiva é necessário uma infraestrutura que requer uma gestão de informação, que permite o monitoramento informacional para tomada de decisão, ela transforma no âmbito do seu processo sistemático distinto dado em conhecimento diferenciado do mercado (TARAPANOFF, 2001).

A capacitação de uma empresa em utilizar e processar a inteligência competitiva faz com que as equipes de trabalho utilizem informações relevantes como insumo fundamental para a proposição de estratégias e para tomada de decisão (STAREC; GOMES; BEZERRA, 2006). Nesta sequência a inteligência competitiva integra-se a sistema de informação com propósito de ajudar a tomada de decisão no desempenho de funções de forma a conduzir as atividades dos colaboradores do conhecimento de forma competitiva (TARAPANOFF, 2011).

2.9.3 A gestão do conhecimento e a cultura organizacional

A cultura organizacional segundo Primak (2008) é um dos fatores de sucesso de empresas atualmente. Pelo fato de conhecimento tácito estar estreitamente na psique da pessoa, ela pela p este assentado e relacionado à cultura organizacional presente na psique da pessoa e, assim sendo, saber as peculiaridades fundamentais da cultura nas organizações representam elementos que alavanca dores das formas de trabalhar com a gestão do conhecimento (ANGELONI, 2002).

Na contextualização de Rossetti (2008) nos é apresentado um modelo de organização aqui embasado em uma cultura organizacional voltada ao conhecimento a fim de facilitar a definição de funções básicas, como:

- ✓ Gerentes de conhecimento de unidades de negócios, que assegurem o desenvolvimento da gestão do conhecimento;
- ✓ Gerentes de redes de conhecimento, que assegurem que a gestão do conhecimento sirva à direção estratégica do negócio a que pertence;
- ✓ Secretários de rede, que facilitem o processo de gestão do conhecimento (são “mentes e corações” da gestão do conhecimento);
- ✓ Gerentes de atribuição do conhecimento, que assegurem a atribuição e o estímulo ao processo de gestão do conhecimento;
- ✓ Especialistas em matéria de negócios – pessoas especializadas em determinada área.

Neste contexto para que a gestão do conhecimento possa desenvolver de forma a dar resultados positivos, as organizações precisam criar um conjunto de funções e qualificações para desempenhar o trabalho de aprender, usar e distribuir o conhecimento (DEVENPORT; PRUSAK, 1998).

Segundo Angeloni (2002) a cultura organizacional em duas vertentes nomeadamente:

Mecanizada: determina a cultura organizacional como série de elementos tais como: crença, normas, historia e rituais que dão a ideia de a cultura pode ser controlada e manipulada sobre os elementos parte da cultura organizacional.

Holográfica: compreende a cultura organizacional como uma imagem de como a organização é interpretada pelos seus componentes o que leva a cultura a ser caracterizado em representação da realidade compartilhado pelos membros da organização. Nesta ótica podemos definir consoante a consideração de Kisil (1998) Cultura organizacional como o forma de vida, sistemas de crenças e valores, formas de interação e de relacionamento determinadas pelas organizações.

A cultura voltada e orientada para o conhecimento segundo Davenport e Prusak (1998) deve estar recheado de critérios como:

Orientação positiva para o conhecimento que atenda as curiosidades, intelectualidades e explora o conhecimento dos funcionários as como também as atividades que exploram as criatividades onde os executivos dão créditos nos seus colaboradores.

Ausência de inibidores do conhecimento na cultura, que se desfaz da tendência do não compartilhamento do conhecimento

As ações da gestão do conhecimento devem estar compatíveis com a cultura das organizações.

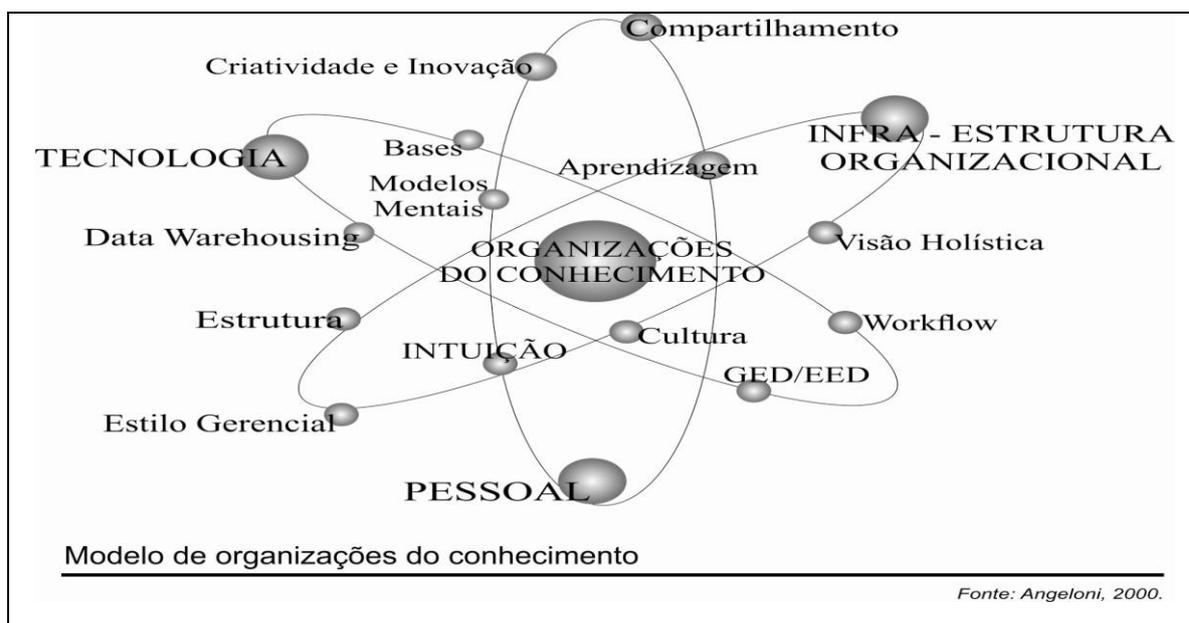
Com os componentes da cultura voltada para o conhecimento os colaboradores devem estar cientes de que o conhecimento é crucial para valorizar e permanecer em continuo desenvolvimento das suas capacidades de criação de conhecimento atrelada aos negócios organizacionais.

2.9.4 Fatores importantes para implementação do conhecimento

Uma organização do conhecimento segundo o modelo de Angeloni (2002) é composto de três dimensões interrecionadas e interdependentes nomeadamente:

a dimensão infraestrutura organizacional, a dimensão pessoas e a dimensão tecnologia. A seguir ilustram-se as três dimensões do modelo de organização proposto.

Figura 13 - Modelo de organização do conhecimento.



Fonte: Angeloni, 2002.

Infraestrutura Organizacional: com as considerações de Angeloni (2002) o fator infraestrutura se refere ao conjunto de elementos tais como: espaço de produção, ambiente e estrutura organizacional que geram crenças, princípios, postura, formas de agir, organizar, coordenar e controlar o trabalho. Esta dimensão se refere à construção de um ambiente saudável e favorável a fim de alcançar os propósitos da organização de conhecimento, sendo composta por:

Visão holística: objetiva-se em transformar a organização em um ambiente em que todos a ver e enxergar a organização com a visão do todo, para que todas as pessoas da empresa possam ser direcionadas a um fim comum.

Cultura: tem como objetivo em desenvolver um ambiente de gera confiança, clara e harmoniosa que se traduz em princípios que se baseia em promover cultura que cultiva a criação de conhecimento e de competitividade organizacional.

Estilo gerencial: tem como função desfazer do gerenciamento rígido baseado na base de comando.

Estrutura: tem de estar atrelado a formas flexível, que permite trabalhar com a criação, distribuição de conhecimento.

A dimensão de infraestrutura significa também criar um conjunto de funções, estruturas organizacionais e qualificações (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Nesta dimensão de infraestrutura este relacionado e envolvido a criação e a manutenção do ambiente ideal da gestão do conhecimento, o que torna indispensável trabalhar a cultura existente na organização e programar um estilo gerencial que mude de uma Base de comando e controle para uma gestão participativa e também dispor-se de uma estrutura organizacional flexível. A estabilidade e adequação da infraestrutura objetivam-se na integração de as estratégias organizacionais de maneira que as pessoas compreendam as necessidades das empresas e desempenhem suas atividades consoantes os pressupostos organizacionais (ANGELONI, 2002).

Pessoas: refere-se com as pessoas como fator importante do conhecimento nas organizações numa visão de totalidade, onde a integração dos vários níveis de conhecimento e de expressão, à ação coordenada de todos os indivíduos e ao desenvolvimento de suas habilidades e que os requisitos para maior desenvolvimento de conhecimento estão atrelados na reeducação do ver, ouvir e da expressão do corporal (ANGELONI, 2002).

Aqui a representação do líder e do seu perfil funcional assume novas configurações em que organizações em aprendizagem, os modelos mentais, compartilhamento de conhecimento, criatividade e inovação e intuição que devem ser Baseados no raciocínio sistêmico e nesta concepção o Trabalho com modelos mentais começa por aprender a identificar imagens interiores do mundo e trazer à superfície para poder examinar minuciosamente. Nesta dimensão, o homem se destaca como o artífice criador e detentor de conhecimento, as pessoas são os principais agentes com capacidade e habilidades de transformação e aprimoramento a dinâmica organizacional, e as organizações devem proporcionar um ambiente criativo para o desenvolvimento do conhecimento (ANGELONI, 2002).

Tecnologias: para sobreviver e manter com o foco esta no conhecimento que dependem de ações organizacionais inovadoras nas formas de produção e comercialização dos produtos e ou serviços e o relacionamento com os seus stakeholder. Computadores, redes, softwares são ferramentas tecnológicas disponíveis para criar, armazenar, resgatar e distribuir conhecimentos. As

organizações necessitam utilizar esses recursos tecnológicos para gerenciar seu conhecimento acumulado e em desenvolvimento (ANGELONI, 2002).

Nesta dimensão a tecnologia é contextualizada como hardware e software que dá o suporte para Base para tomada de decisão, gerenciamento de informação e conhecimento e deve ser aplicada de forma integrada e sistêmica que busca a visão e objetivos organizacionais (ANGELONI, 2002). Com as considerações de Davenport e Prusak (1998) entendemos que a tecnologia facilitou a interligação e a indicação de pessoas que precisam compartilhar o conhecimento como a distribuição, armazenamento e intercambio do conhecimento nas organizações.

2.10 GESTÃO DE PESSOAS

Observar Segundo a visão de Marras (2000) que as funções da área de RH também sofreram uma metamorfose até chegar aos tempos atuais, deixando de ser uma atividade simplesmente do nível operacional, fazendo parte da área estratégica das organizações. RH hoje são mais estratégicos do que operacionais, tem as suas funções focadas nos negócios das organizações e voltadas para resultados da empresa. Continuando com as descrições de Macedo et al. (2010) no mercado do mundo atual globalizado os processos de trabalho estão sempre em constante mutação o que leva a Gestão de Pessoas inserirem o capital intelectual por meio da criação de diretrizes que assumem cooperação entre os funcionários e seus dirigentes de forma a manterem um relacionamento saudável nas organizações.

Não existem pessoas iguais porque a composição de cada indivíduo este relacionado ou associado à questão de ordem temporal, física, psicológico e social (QUEL, 2006):

- ✓ Temporal: quando estabelece a maturidade da pessoa em seu ciclo de vida;
- ✓ Física: se refere no que tange ao desenvolvimento orgânico e predisposição hereditária a aquisição de características, habilidades e competências;
- ✓ Psicológico: no que condiz a interação do corpo com a mente;
- ✓ Social: quando se entende que a pessoa recebe uma carga muito forte de parâmetros proveniente da sua interação com o ambiente que o cerca.

A área da gestão de RH preocupa-se com a boa atividade e o bem estar dos funcionários nas organizações para que os objetivos da empresas sejam alcançados com pro atividade, valorizando mais o corpo pensante das organizações, harmonizando os seus interesses ou objetivos pessoais com os das organizações, planejando as suas atividades de RH de forma coerente parta não atropelar e ser adequado com planejamento, objetivos e metas da organização.

A Gestão de Pessoas é uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais (GIL 2001). Neste contexto definimos a gestão de RH segundo Chiavenato (2004) como conjunto de ações ou decisões integradas sobre as relações de empregado que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações.

A área de RH facilita e organiza o processo de conversão de conhecimento (TEIXEIRA, 2000). Pois tem como desafio conciliar as expectativas das organizações com os interesses de indivíduos que compões os RH da empresas, a sua função nas empresas é de assumir o posicionamento proativo Os colaboradores tem emoções que predominam no ambiente de Trabalho que podem ser agradáveis e construtivos (MACEDO et al., 2010).

Neste contexto a área da Gestão de RH facilita e organiza o processo de conversão de conhecimento (TEIXEIRA, 2000). Nesta onda, a gestão de RH segundo Macedo (et. al. (2010) deve investir em *expertise* específica a empresa, de alto valor, em áreas como as definições de fronteiras e competências essenciais, pois o conhecimento se tornou os investimentos cruciais e de maior importância para o desenvolvimento das organizações no mundo atual.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos e métodos utilizados para a realização deste estudo foi para entender e entender a partir de reflexão dos estudos coesos publicados como aplicar a gestão do conhecimento em prol dos negócios empresariais e a partir desse descrever a importância da gestão do conhecimento para o desenvolvimento competitivo dos RH das organizações para o desenvolvimento das vantagens competitivas organizacionais. Segundo Lakatos e Marconi (1995) método é o caminho, ou procedimentos pelo qual se chega a determinado resultado, ainda que esse caminho não tenha sido fixado de antemão de modo refletivo e deliberado.

Descre-se por meio de pesquisa temas que nos auxiliam para o melhor entendimento da problemática e os objetivos traçados no desenvolvimento deste estudo. As confederações de Magalhães (2005) apelam que a metodologia da pesquisa permite uma análise crítica dos processos de conhecimento, seus procedimentos, valores e ideologias. Neste contexto, segundo Martins e Theophilo (2009) o procedimento metodológico tem como objetivo realizar um aperfeiçoamento do processo e critérios utilizado durante a pesquisa.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Pesquisa são o processo formal, sistemático, controlado e crítico de desenvolvimento do método científico, e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Seu objetivo é a solução de problemas teóricos ou práticos com o emprego de processos científicos e caracteriza-se o uso da pesquisa como um processo que visa à solução de problemas e respostas a dúvidas existentes (KMETEUK FILHO, 2005).

Os dados e as definições utilizados neste estudo tem como fonte a pesquisa bibliográfica e todas as informações coletadas em uma pesquisa bibliográfica são de relevância aos assuntos pesquisados. Sendo importante a utilização da mesma.

3.1.1 Pesquisa bibliográfica

Para a elaboração deste estudo foi necessário a utilizações de conteúdos relevantes já publicados. A pesquisa bibliográfica busca atender e conhecer as contribuições culturais ou científicas do passado, é um meio de comunicação de formação por excelência e, a pesquisa bibliográfica é necessária para condução de qualquer pesquisa científica e é recomendável fazer um registro completo de cada obra tais como: títulos, autor, editora, ano local da publicação e em caso das citações diretas também se pode indicar as paginas. Portanto esse tipo de pesquisa é toda pesquisa cujo tua fundamentação é baseada em estudos e experiências já feitos e demonstrado. Segundo Martins e Theóphilo (2009) A pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referencias publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias, dicionários, jornais, sites, CDs, anais de congressos.

3.2 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Na abordagem metodológica qualitativa representará como objeto de análise para enriquecimento do conteúdo da pesquisa apresentado neste estudo. Segundo Godoi (2007) a abordagem qualitativa é um conceito que abrange varias formas de pesquisas e nos ajuda a compreender e explicar os fenômenos sociais com o menor afastamento possível do ambiente natural. Nessa sequencia Luciano (2001) reforça que a pesquisa qualitativa se considera a existência da relação entre realidade e o sujeito, a indissociabilidade entre o fenômeno objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida em números.

Segundo Martins Theóphilo (2009) as abordagens qualitativas são também conhecidas com abordagem naturalistas, e são necessários que o pesquisador entre e em contato direto e prolongado com o ambiente no qual o fenômeno de pesquisa está inserido. Caracterizando principalmente pela descrição, que podem ser descrição de pessoas, de acontecimento de reação e ate de relato. As técnicas mais usadas são: Observação, observação participante, entrevista, *focus group*, análise documental, análise de conteúdo e análise de discurso.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Com os estudos desenvolvidos nota-se que as mudanças na gestão dentro e fora das organizações sempre existiram; mas atualmente pela globalização se caracterizam pela rapidez e pela intensidade com que acontecem e, pela abrangência com que afetam os trabalhadores empregados nas organizações (HOMEM et al., 2009).

A conversão do conhecimento na ótica da Gestão do Conhecimento é o ponto inicial para a vantagem competitiva nas organizações. Criar e inovar implica que um novo conhecimento é estabelecido e um novo produto ou serviço é desenvolvido. Para estabelecer a criação de um novo conhecimento, produto ou serviço, são necessários recursos que estabeleça uma nova realidade. Nessa sequência torna-se necessário para os parceiros nas organizações a flexibilidade de mudanças nas suas atividades. Percebe-se que a mudança desempenha um papel vital e deve ser aceito pelos parceiros do conhecimento. A aceitação positiva da mudança implica a aceitação e flexibilização de idéias, criatividade e iniciativa que estabelecem uma inovação contínua (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Nesta visão, o conhecimento nas organizações é percebido como fonte de vantagem competitiva. Gerar e transferir o conhecimento faz parte dos processos de conversão e criação de conhecimento que levam a aprendizagem organizacional, para o desenvolvimento competitivo a fim de gerar novos conhecimentos (ABBADÉ, ZANINI; SOUSA, 2012)

No processo de conversão para atingir a competitividade sobre os seus concorrentes, a comunicação eficaz é de suma importância, pois conforta a interação entre os colaboradores, o que promove criação do conhecimento sustentável e inovação contínua (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Seguindo a visão dos contextos anteriormente citados frisa-se que a pessoa e o seu conhecimento ocupam e determinam o principal desafio da gestão do conhecimento (FIALHO, 2006). Nessa sequência, no processo de conversão do conhecimento observa-se que para criação do conhecimento dentro das organizações é primordial o transporte e disseminação do conhecimento de pessoas para pessoa. Ela acontece sucessivamente quando o conhecimento restrito da pessoa é transbordado para outras pessoas e vice versa (TERRA, 2000). Neste sentido, segundo Primak (2008), com objetivo de suprir a necessidade das organizações descobrirem os seus

conhecimentos, a gestão de conhecimento reflete a um processo que visa abstrair o capital intelectual do seu ativo corporativo, captando os conhecimentos tácitos individuais de cada colaborador, registrando e armazenando-os em sistemas computacionais específicos para esse fim, tornando acessível o conhecimento composto por informações conjugadas. Neste sentido as pessoas de uma forma singular participam diretamente na organização com o seu com as os seus conhecimentos, talentos, suas habilidades, suas atitudes, criatividade de forma individual ou coletiva, com capacidades de inovar, renovar e inventar consoante as experiências próprias ou de outras pessoas (MACEDO et al., 2010). Determina-se que se alcançou o objetivo deste estudo de detalhar o processo de conversão e criação do conhecimento nas organizações dentro da ótica da Gestão do Conhecimento para o desenvolvimento da competitividade organizacional.

As transformações do saber, a criação do conhecimento nos colaboradores dentro das organizações, deve se posicionar em todos os processos dos negócios da empresa, que numa visão integradas dos recursos humanos organizacional desenvolve conhecimento coletivo que aumenta a eficiência e a eficácia das metas estabelecidas, os objetivos definidos e a forma de trabalhar das pessoas com valor agregado, inovação e criatividade, o que é fundamental para evolução competitiva das organizações (TERRA, 2000). Neste contexto relacionam-se as ações da Gestão do Conhecimento com os negócios empresariais conforme os objetivos estabelecidos neste estudo.

Deste modo Confirma-se que as atividades de uma empresa em geral (metas, objetivos, negócios) têm a participação direta dos RH na empresa. O relacionamento, entre as organizações devem ser clara e abrangente de uma forma holística para todos os parceiros organizacionais (SVEIBAY, 1998).

Nessa base a Gestão de Conhecimento desenvolve ações que permites que as diferentes habilidades de todo composto humano da organização sejam absorvidos por todos de uma forma integrada e segura e sistematizado (DEVENPORT; PRUSAK, 1998). No âmbito organizacional o sistema de informação determina o relacionamento entre as pessoas no desenvolvimento das tarefas. A informação é um fator de geração ou criação de conhecimento. Neste contexto o sistema de informação pode influenciar indiscutivelmente no alcance das metas organizacionais e elevar a competitivamente na organização, intervindo diretamente nas práticas de trabalho (CAMPOS, 1994). Deste modo, com a descrição do capital

humano e sistema de informação, o ambiente de aprendizado nas organizações deve constituir condições para as idéias, as inovações e criatividade sejam aceitas dentre os agentes pensantes das organizações, e isso decorre quando os pensamentos individuais, as idéias e criatividade são bem acolhidas entre os parceiros dentro de um ambiente de Trabalho saudável e de reconhecimento dos esforços de cada um (OLIVEIRA, et al., 2008).

A eficácia e o bom desempenho das organizações está intensamente envolvido com o seu processo de aprendizagem. O aprendizado individual refere-se a uma cadeia de absorção de novas informações que conseqüentemente determinará a um novo conhecimento para atingir objetivos estabelecidos. Dando seqüência, os conhecimentos derivados da aprendizagem individual são compartilhados para as outras pessoas por intermédio da interação entre eles o geram fluxos de informação e conhecimento em determinado grupo que na seqüência se estende a nível de toda a organização, ou seja, o aprendizado organizacional é um processo de aprendizagem individual que se converte em equipes (FIALHO, 2005). Determina-se que a interação entre os parceiros no ambiente de trabalho gera oportunidades de auto regulação, na exploração de discordância nas percepções de valor, idéias ou iniciativas (BRITO, 2012). O também favorece o desenvolvimento de trabalho em equipe.

Trabalho em equipe quando desenvolvido estabelece entre os seus membros o aumento de inteligência, proporciona habilidades de contínuo aprendizado e desenvolve competências de trabalhar de forma conjunta com objetivos estabelecidos para todos. Isto leva as equipes na organização ao direcionamento de alcance de metas comuns (MAGINN, 1996). Em virtude da Gestão do Conhecimento o trabalho em equipe é desenvolvido com base nos negócios organizacionais e o conhecimento agrega valor quando a participação do conjunto o que leva a aprimorar o conhecimento e aprendizagem organizacional (KELL; SHIMIZU, 2010).

Na gestão do conhecimento, as ações de criar conhecimento desenvolve na pessoa competências de inovação, que estabelece uma vantagem e inteligência competitiva nas organizações e, para se alcançar estas vantagens competitivas nas organizações é necessário que naja de um ambiente de aprendizagem continua e desenvolvimento de trabalho em equipe. Sem as pessoas não existem organizações, pois as pessoas é que possuem as habilidades de criar produtos ou

serviços. Os colaboradores têm emoções que predominam no ambiente de trabalho que podem ser agradáveis e construtivos. Por isso torna indispensável às atuações da Gestão de Pessoas, pois ela é formada pela integração de valores, emoções humanas e objetivos individuais e organizacionais (MACEDO et al., 2010).

A Gestão de Pessoas representam práticas de gerenciamento de Trabalho integrado e consistentes difíceis de imitar, que agregam valor à organização, dão condições atuais e competitivas que permeiam as organizações de vantagem competitiva (DE OLIVEIRA, 2011).

Desse modo a Administração de RH, de acordo com Chiavenato (2004) cria profundos impactos nas pessoas e nas organizações. A maneira como as pessoas são relacionadas na organização torna-se um aspecto muito importante para a competitividade organizacional. Nessa ótica a área de RH está envolvida no desenvolvimento da cultura, promovendo o crescimento e o desenvolvimento competitivo dos colaboradores, otimizando a comunicação, para gerar um ambiente de trabalho seguro e estável.

O gerenciamento de pessoas inclui nos seus conceitos o equilíbrio entre a vida pessoal e a organizacional, ou seja, concilia e inter-relaciona os objetivos e metas individuais com os da empresa (MACIEL; SILVA, 2008).

Na base das considerações acima, a Gestão de Pessoa intervém nas suas funções na organização como órgão de consultoria e assessoria que auxilia aos gerentes, líderes ou chefes nas suas responsabilidades de gerenciamento dos seus colaboradores nas suas áreas de atuação. Define-se que as decisões sobre os colaboradores de admissão, promoção, avaliação de desempenho, entre outras são tomadas pelos chefes imediatos. Nesta sequência a Gestão de Pessoas desenvolve suas funções com Base nas definições estratégica definida na alta administração das organizações (CHIAVENATO, 2004)

Deste modo os resultados organizacionais constituem resultados de Gestão de RH, que deve promover e determinar clima e ambiente de trabalho flexível, sobre o conjunto de competências dos colaboradores transformados em competências organizacionais que são produto da interação dos atuais resultados de RH com os outros recursos (DE OLIVEIRA, 2011).

Alcançou-se o objetivo de descrever a importância da Gestão do Conhecimento para o desenvolvimento competitivo das organizações.

5 CONCLUSÃO

Com base com a pesquisa bibliográfica obtida deste estudo, destacamos que o conhecimento sempre foi nas organizações um fator que leva a alta competitividade e por isso muito importante as funções de Gestão do Conhecimento nas organizações.

As organizações não existem sem as pessoas, pois elas possuem o conhecimento que é a principal fonte para o desenvolvimento organizacional. Neste estudo detalhou-se o processo de conversão de conhecimento e percebemos que as pessoas nas organizações podem e possuem capacidades de descobrir, renovar, criar e transformar idéias ou conhecimento e passar para outros parceiros os seus.

A capacidade de capturar e de outorgar o conhecimento permite o desenvolvimento de competências criativas e inovadoras das pessoas nas organizações o desempenho das suas atividades, o que estabelece para a organização qualidades dos produtos ou serviços, para a competitividade nas organizações,

Para o desenvolvimento humano e organizacional dos tempos atuais a expansão contínua da criação do conhecimento é um aspecto que estende a inteligência competitiva das pessoas, que resulta na eficácia do desempenho pessoal, o que garante a vantagem competitiva.

A criação do conhecimento alinhada ao desenvolvimento de vantagens competitivo organizacional deve estar plenamente direcionada nos propósitos das organizações. É nessa onda, o gerenciamento do conhecimento executa suas ações para os negócios organizacionais de modo a criar valor que distingue positivamente no mercado em face ao seu concorrente.

O conhecimento é hoje a matéria prima para vantagem competitiva. Para usar ao seu favor das organizações são indispensável uma cultura flexível capaz de disseminar um trabalho em equipe organizacional, com tecnologia e infraestrutura que direcionam o aprendizado organizacional como um todo.

Concluo que as ações da Gestão do Conhecimento estão integradas na Gestão de Pessoas e a sua aplicação torna mais hábil a aquisição das metas organizacionais, agrega valor sustentável nos parceiros das organizações e leva a difundir o diferencial competitivo para manter a organização ativa acima dos seus concorrentes.

REFERENCIAS

ABBADE, Eduardo Botti; ZANINI, Roselaine Ruviaro; SOUZA, Adriano Mendonça. Orientação para aprendizagem, orientação para mercado e desempenho organizacional: evidências empíricas. **Rev. adm. contemp.** [online]. 2012, vol.16, n.1, p. 118-136. ISSN 1982-7849.

ANGELONI, Maria Tereza. Coordenadora. **Organização do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia.** São Paulo: Saraiva, 2002.

ARAUJO, LUIZ César G. de. **Organização sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional:** arquitetura, benchmarting, empowerment, gestão pela qualidade total reengenharia. São Paulo: Atlas, 2001.

ARGYRIS, Chris. **Escada da inferência.** 2012 . Disponível em: <<http://hmcoaching.blogspot.com.br/2012/04/ferramenta-escada-da-inferencia.html>>. Acesso em: 18 maio 2013.

BORHO, Heiko; IAROZINSKI NETO, Alfredo; LIMA, Edson Pinheiro de. **Manufacturing knowledge management.** 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v19n2/v19n2a02.pdf>>. Acesso em: 06 set. 2013.

BRITO, Renata Peregrino de; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho. Uma abordagem baseada em valor. **Rev. adm. Contemp.** 2012, vol.16, n.3, pp. 360-380. ISSN 1982-7849.

CAMPOS, Maurício Prates de Filho. Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios. **Revista de Administração de Empresas/EAESP/FGV.** São Paulo, Brasil. 1994.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna.** 9 ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2003.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica para uso dos estudantes universitários.** São Paulo: Ed. McGraw-Hill, 1976, 2001.

CHIAVENATO Idalberto. **Gestão de Pessoas.** 2ed Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gestão de RH.** 8ed São Paulo: Atlas, 2004.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 2.ed Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

DE OLIVEIRA, Agostinha Mafalda Barra; DE OLIVEIRA, Alexandre José. Gestão de RH: uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. **Rev. adm. contemp.** 2011, vol.15, n.4, pp. 650-669.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração tarefas, responsabilidades, práticas.** São Paulo: Ed. Pioneira, 1975.

FIALHO, Francisco Antonio Pereira. **Empreendedorismo na era do conhecimento**. Florianópolis: Visual Books, 2006.

GIL Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas S.A., 2001.

GODOI, k. Chistiane. **Pesquisa qualitativa e estudos organizacionais**. 1. ed. São Paulo: Saraiva 2007.

GORDON, Ian. **De olho na concorrência: como vencer a batalha por mercado e clientes**. São Paulo: Futura, 2004.

JUCIOS, Michael J; SCHLENDER, William E. **Introdução à administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1976.

HOMEM, Ivana Dolejal; OLTRAMARI, Andréa Poletto; BESSI, Vânia Gisele. A Gestão de Pessoas e seus mecanismos de sedução em um processo de aquisição. **Rev. adm. contemp.** 2009, vol.13, n.2, pp. 210-227.

KELL, Maria do Carmo Gomes; SHIMIZU, Helena Eri. Existe Trabalho em equipe no Programa Saúde da Família?. **Ciênc. saúde coletiva**. 2010, vol.15, suppl.1, p. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csc/v15s1/065.pdf>>. Acesso em: 16 maio 2013.

KISIL, Marcos. **Gestão da mudança organizacional**. Volume 4. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, 1998.

KMETEUK FILHO, Osmir. **Pesquisa e análise estatística**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

LANCOBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Atlas, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 2ed São Paulo: Atlas, 1991.

LUCIANO, Fábila Liliã. **Metodologia científica e da pesquisa**. Criciúma: Ed. do a

MACEDO, Marcelo; et al. **Gestão do conhecimento organizacional**. Florianópolis: UFSC, 2010.

MACIEL, Cristina Mori; SILVA, Arlindo Fortunato da. Gerenciando pessoas utilizando modelos holísticos. **Rev. adm. contemp.** 2008.

MAGALHÃES Gildo. **Introdução a metodologia da pesquisa: caminho da ciência e tecnologia**. São Paulo: Ática 2005.

MAGINN, Michael D. **Eficiência no Trabalho em equipes**. São Paulo: Nobel, 1996.

MANDELLI, Pedro; et al. **A disciplina e a arte da gestão de mudança**: como integrar estratégias e pessoas nas organizações. 8 Ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MARRAS Jean Pierre. **Administração de RH**: do operacional ao estratégico. 3ed São Paulo: futura, 2000.

MARTINS Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antonio César Amaro. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4 ad. rev. e atual São Paulo: Atlas, 2007.

MOREIRA, Daniel Augusto; QUEIROZ, Ana Carolina S. **Inovação organizacional e tecnológica**. São Paulo: Thomson, 2007.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. 20 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLIVEIRA, Elizabeth Castro Maurenza de; ARNOSTI, José Carlos Melchior; YOMURA, Yomura; NEUMANN, Regina Aparecida. **Capital intelectual**: reconhecimento e remuneração; Curitiba: Juará, 2008.

PRIMAK, Fábio Vinícius. **Decisões com B. I.**: business intelligence. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2008.

QUEL, Luiz Filipe. **Gestão do conhecimento e os desafios da complexidade nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROSSETTI, Adroaldo; et al. **A organização Baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento**. Ci. Inf. 2008, vol.37, n.1, pp. 61-72. <http://www.scielo.br/pdf/ci/v37n1/06.pdf>>. Acessado em: 05 set 2013.

SABBAG, Paulo Yazigi. **Espirais do conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações**. São Paulo: Saraiva, 2007.

SAMPAIO, Marcelo Alves Lopes; LEITÃO, Sergio Proença. **Economia de comunhão e organizações de aprendizagem**: compatibilidades conceituais; RAP; Rio de Janeiro 41(3):419-42, Maio/Jun, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v41n3/a03v41n3.pdf>>. Acesso em: 11 maio 2013.

SCHARF, Edson Roberto; SORIANO-SIERRA, Eduardo Juan. A gestão do conhecimento e o valor percebido: estratégia competitiva sustentável para a era do conhecimento. JISTEM J.Inf.Syst. **Technol. Manag.** 2008, vol.5, n.1, p. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/jistm/v5n1/06.pdf>>. Acesso em: 10 abr 2013.

SCHNEIDER, Henrique Nou. **A educação na contemporaneidade**: flexibilidade, comunicação e colaboração, UFSC, 2013.

SENGE, Peter M. **As cinco disciplinas**. 1998. Disponível em: <<http://www.perspectivas.com.br/g13.htm>>. Acesso em: 05 set 2013.

SERAFIM, Pedro Filho. **A Gestão do Conhecimento e a Motivação nas Organizações**. 1999. Disponível em: <<http://www.perspectivas.com.br/g8.htm>>. Acesso em: 05 set 2013.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Thomson, 2004.

SILVA, Sergio Luis da. **Gestão do conhecimento**: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. Ci. Inf. 2004, vol.33, n.2, pp. 143-. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/ci/v33n2/a15v33n2.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2013.

SOUSA, Yeda Swirski de. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional; **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, Art. 5, jan./jun. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n1/v3n1a08.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2013.

STAREC, Claudio; GOMES, Elisabeth; BEZERRA, Jorge. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: uma nova vantagem competitiva das empresa**. Rio de Janeiro: Campos, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. 2.ed Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001.

_____. **Aprendizado organizacional**: volume 1, fundamentos e abordagens multidisciplinares. Curitiba: IBPEX, 2011.

TEXEIRA, Filho Jaime. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TERRA, José Cláudio. **Gestão do conhecimento**: O grande desafio empresarial: uma abordagem baseado no aprendizado e na criatividade. 2ed São Paulo: Negócio, 2001.