

# O Conhecimento como Ferramenta e Força Propulsora Indispensável no Sistema Empresarial Gerido pela Área de Recursos Humanos: uma Análise Qualitativa da Gestão do Conhecimento

Eliézer Teles Aires  
importbrchina@hotmail.com  
FAP

**Resumo:** Este estudo busca analisar a importância da gestão do conhecimento como base da mudança e inovação no sistema empresarial. O que seriam as inovações, se os conhecimentos passados não fossem base de sustentação na busca destes objetivos? As bases ou alicerces do mundo contemporâneo devem ser analisados com cuidado no que se vai primar como que manterá a sustentabilidade empresarial. A segurança e continuação do sistema capitalista são os investimentos constantes na gestão do conhecimento que se aprende e é repassado a quem seja necessário tal ação o ensino e aprendizado acontece a todo o momento. Cabe à empresa verificar isso de perto. O que é conhecimento, que tipos são analisados neste trabalho? O tipo de pesquisa é qualitativa, onde o pesquisador buscar mediar a teoria e a prática, e busca um reflexivo diálogo entre vários autores inseridos sobre o entendimento do assunto abordado. Por isso, é ponderável que a gestão do que se aprende ou é ensinado no ambiente empresarial, ou seja, uma ferramenta indispensável deve ser colocada como primária no planejamento estratégico no sistema econômico, onde o fator humano seja o foco destes mesmos investimentos.

**Palavras Chave:** Conhecimento - Inovação - Mudanças - -

## 1. INTRODUÇÃO

O mundo tendente a muitas mudanças forçadas e introduzidas pela globalização. Tais mudanças sempre influenciarão no cenário econômico, social e ambiental. Os países que estão na frente nesta corrida, destacam-se pela visão futurista percebida pela grande soma de investimentos na educação, como base da sustentabilidade empresarial.

Este tipo de bem “não palpável”, tem grande influencia no desenvolvimento sustentável. Quanto mais este elemento é agregado com o planejamento estratégico, maior terá chance à empresa estar alinhada aos fatores econômicos que dinamizam o sistema. Nesta análise, onde fica inserida a empresa neste contexto? Que ações a mesma deverá desenvolver para fortalecer a valorização do conhecimento e aplicações?

Neste estudo sintetiza principais razões para a empresa do século XXI investir neste tipo de bem não tangível e o grau de proporções econômicas e financeiras poderá resultar em bens intangíveis em resultados mensuráveis. Também, objetiva uma análise geral do conhecimento, suas características, classificações, análise teórica, suas influencias diretas nas inovações buscadas, e aplicações didáticas no contexto empresarial. Afinal, o chamado capitalismo intelectual tem voltado sua atenção nesta corrida, pois o mesmo é uma espécie de energia-fôlego da sustentabilidade transformadora da realidade econômico-financeira.

Em sùmula, esta análise visualizará características do conhecimento adquirido e desenvolvido, como também, o know-how repassado a outros interessados, com suas limitações. Na parte finalizadora deste estudo será visualizado que tipos de ambientes as empresas disponibilizam possibilidades e situações que influenciem seus empregados no aprendizado. Também, será visualizada uma breve análise do ambiente visto como um “sistema vivo e inteligente” impactando e forçando naturalmente á mudanças na organização. Em síntese, uma visão sistêmica do grau de efeitos que o conhecimento move o mundo. Neste contexto, muitas organizações sentem a necessidade melhorar seus processos/procedimentos, com vista que somente o conhecimento possibilita mudanças conceituais na forma de enxergar o mundo e a empresa em seu planejamento que influenciará sobre efeito no ambiente econômico-financeiro.

Em nossa atualidade, instituições empresariais têm como base central, o conhecimento. O homem neste contexto utiliza com grande veemência e necessidade o músculo cerebral, em vez de sua força física e até mesmo sua incrível habilidade. Tais organizações, juntamente com estes agentes, estão empregando seus conhecimentos. As teorias e conceitos são elementos indispensáveis, o sentido de proporcionar a organização condições e resultados verdadeiramente eficazes (DRUCKER, 2002). Neste contexto, o conhecimento se torna indispensável na corrida pelo lucro. Prática e teoria são indispensáveis nos resultados planejados.

## 2. METODOLOGIA

Este estudo é analisado e fundamentado em revisão de literatura, que em síntese, objetiva gerar mais conhecimento acerca do assunto, que por natureza é inesgotável. Este trabalho assume a característica qualitativa.

Neste tipo de estudo o pesquisador por meio de inúmeras ações, busca reduzir o máximo possível discrepâncias e distâncias entre a teoria e dados coletados, entre o ambiente inserido para discussão e a ação, usando da análise-fenômeno, isto é, da compreensão dos fenômenos pela descrição e significado da realidade (interpretação). Esta abordagem qualitativa visa estabelecer uma conversa reflexiva entre autores diversos sobre o entendimento acerca do é apresentado e abordado.

### **3. O CONHECIMENTO COMO FORÇA PROPULSORA**

As situações que as empresas passam nos ambientes de extrema turbulência, se tornam uma rodovia de mão dupla. Pois, nestas trocas, serão realizadas “atualizações” constantes com o ambiente interagido e se configurará a possíveis novos ambientes, tornando-se mais capaz de vencer seus concorrentes, mesmo havendo uma realidade econômica em desequilíbrio (CARBONE, 2006). Tal situação é verificada como oportunidades de crescimento em crises financeiro-econômicas.

Nesta visão sistêmica de Carbone, apresenta sua análise sobre a concorrência, com base no conhecimento e inter-relação com estas trocas ambientais. Estas trocas são indispensáveis para o progresso empresarial. É razoável sempre lembrar a importância que o conhecimento seja uma propulsora força, que é confirmado e apresentado pelas incertezas que o mercado desenvolve a todo o momento. Um fulcro onde em volta dela o sistema econômico, onde, inúmeros autores revelam que em torno deste “ingrediente”, a nova economia tende a empurrar seus integrantes para uma realidade dinâmica, como também, a vida social-econômica tem como base sólida e desenvolvimento do sistema (AMARO E BIANCO, 2008).

Sobre a ótica da gestão do conhecimento, muitos na metade do séc. XIX eram extremamente tendentes divisão de áreas, fazendo as diversas matérias profissionais serem estudadas de maneira sistêmica. Hoje, sem dúvida, ter uma visão sistêmica, é indispensável visão holística ambiental. Desta maneira afirma o célebre Peter Drucker (2002, p. 531) que

Até o século XIX, praticamente não havia contexto entre conhecimento e a ação. O conhecimento atendia ao “intelecto”, enquanto a ação baseava-se em experiência e nas habilidades dela resultantes. Até a segunda metade do século XIX, toda tecnologia estava separada da ciência e era adequada por meio de aprendizado prático. Portanto, o conhecimento e sua busca estão sendo cada vez mais organizados em torno de áreas de aplicação e não ao redor das áreas que são objetos das disciplinas. Esse é um sistema da mudança no significado do conhecimento passando de um fim em si mesmo para um recurso, isto é, um meio de atingir determinado resultado. O que era conhecimento está se transformado em informação. O que era tecnologia está se transformando em sua informação. O que era tecnologia está se transformando em conhecimento. O conhecimento como energia central da sociedade moderna existe em conjunto com sua aplicação e quanto é submetido ao trabalho.

Neste entendimento apresentado por Peter Drucker, que os elementos agregados à experiência das pessoas, tornam-se importantes para tomada de decisões. Por isso, São fatores decisivos e práticos nos ambientes empresariais.

As empresas analisam estes “ingredientes” como base de suas ações. Por isso os custos que a empresa se depara com práticas, visando melhores produtos e serviços aos exigentes consumidores (Benchmarking), acabam forçando o sistema e seus integrantes a interagirem, buscando a satisfação sem limites dos clientes (CARBONE, 2006). Para isso as organizações com tais fins mercadológicos trabalham arduamente. Por isso, as organizações no ambiente, adequação das necessidades do momento. Para isso, será necessário lidar com problemas relacionados ao ambiente, como também, sobre o fato de ser eficiente em suas transações relacionadas à custos (CARBONE, 2006).

O autor analisa a importância da empresa na busca não em padrões, ou parâmetros na produção de bens ou serviços, e sim deve o foco das empresas ser voltado na fundamentação no princípio da busca pelo conhecimento. Pois, o mesmo proporciona bases competitivas da empresa comparando com as demais (CARBONE, 2006).



Neste mesmo contexto onde muitas empresas “erram” em padronizar conceitos e estagná-los, afirmando que através de suas ações empresariais, que “será melhor para o mercado”, assim muito empresário pensam, como assim pensava o sistema do Fordismo. Entretanto, muitas outras organizações andam em caminhos diferentes dos “padronizadores”. Pois, estão continuamente criando, ou expandindo suas capacidades de criarem “padrões de pensamentos”, onde as mesmas põem seus focos no crescimento do trabalho em equipe. Pois, segundo os autores, uma organização não é um produto já pronto, e sim um processo interminável. Esta análise de mercado com visão de que ele está em constante mutação, o que a empresa deve optar para ter bons resultados, deve estar em sincronia com a busca de conhecimentos constantes, dentro desta busca, segundo os mesmos autores, esta é a estratégia que proporciona vantagens competitivas e sustentáveis (MC GILL e SLOCUM, 1995).

Há tempos que a visão de mercado tinha outros focos. O capital e a mão de obra eram considerados os principais responsáveis pelo crescimento econômico. Já o conhecimento e educação eram chamados capitais intelectuais, e eram analisados em segunda estância pelo “sistema” capitalista. Ao longo dos anos, este conceito foi se configurando a realidade do consumidor contemporâneo, de maneira extremamente drástica. Não há como basear-se em dizer que o crescimento de uma economia e a produtividade, não esteja ligado diretamente aos fatores conhecimento e na informação (MATTOS, 2005).

Muito se mudou a maneira de solucionar tarefas ou atribuições na luta por melhorar ou inovar no mercado. Uma análise dos “profissionais do saber”, visualiza Peter Drucker (2002), que tais profissionais do saber, os cientistas e acadêmicos, e sobre suas maneiras proativas de atuarem no ato de gerir problemas, são fundamentos norteadores do desenvolvimento do sistema. Estes mesmos não estão mais somente à disposição das empresas e sim, estão na tendente possibilidade de assumir comandos.

Coisas existentes externamente ao ambiente empresarial são ou serão fundamentos para seu crescimento e mudanças. Ou, a empresa entrará em estado de complacência e tenderá a morrer, assim afirma Peter Drucker (2002). Nesta situação, também desta maneira afirmam os autores que, “Esses critérios implicam a necessidade de organização estar aberta a dados externos de seu ramo de atividade de seus mercados, da concorrência, e analisar essas informações para os empregados apropriados”, assim afirmam Mc Gil e Slocum (1995, P.15).

Nas empresas, há necessidade de se reconhecer que o “aprender a aprender”, que a empresa deveria proporcionar aos seus agentes seria o ponto fundamental para se evitar problemas que gerariam, ou causarão caos (WOOD, 1995). Ao visualizar as empresas como entes de transformação, colocando elas em análise como integrantes no sistema econômico, são os núcleos, que estão sujeitos tanto à expansão ou a degradação, lucro ou prejuízo. Nelas são dadas, ou conferidas melhor atenção e dedicação de fatores como o esforço, quanto o intelecto humano (BAUER, 2000). Como relembra Peter drucker (2002), que no trabalho onde é desenvolvido e aplicado na atividade intelectual com mais intensidade nos serviços, o foco deve ser ensejado no desempenho. E ainda, que “enfrentamos a necessidade de tornar decisões referentes ao sumo do conhecimento e suas consequências” DRUCKER (2002, p. 535).

Em todos os que passam aos nossos do homem, avanços velozes são incrementado e, conseqüentemente modificado e forçado o sistema econômico se configurar para se adequar a nova realidade. Por isso, estes fatores estão contribuindo para criar a sociedade da informação (MATTOS, 2005).

### 3.1 TIPOS DE CONHECIMENTOS



O conhecimento com vista no seu desenvolvimento e aprimoramento, e de maneira didática, é dividido inicialmente em tácito e explícito ou codificado. Para melhor compreensão e fins desta metódica aplicação em quaisquer ramos de vista é necessário compreender o mundo do conhecimento nestas esferas. “Conhecimento é poder” tal conceito tem ganhado força ao longo do tempo. Por isso, o conhecimento é sistematizado com fins didáticos, dividido em conhecimentos tácito e codificado.

### 3.1.1 TÁCITO

Se o conhecimento humano for valorizado de tal maneira aplicá-lo ao contexto empresarial, adentra o mesmo no sistema como fator indispensável na consolidação sancionador de benefícios a este ambiente. Também nesta análise, deve ser dada maior atenção da organização no ato de gerir esta área do conhecimento, principalmente no tocante ao conhecimento adquirido pelo agente de maneira tácita. Tais conhecimentos são indispensáveis para agregarem valores a própria organização. Pois os elementos integrantes das mesmas se entreguem de corpo e alma, e se envolvam na obtenção destes resultados (AMARO; BIANCO, 2008).

Esta maneira de aquisição tem certo grau de diferencial, que o indivíduo aprende com a realidade, relativamente não sistematizado. Ou seja, ele é existente na vida do profissional, que absorve ao tempo em dinâmica com ambiente nele inserido, que só a pessoa compreende, e é difícil de ser repassados perfeitamente para outro aprender é absorvido pelo agente, por meio de experiências, provindo de eventos ocasionados, e dirigidos por meio de suas habilidades, em constante busca de soluções diferentes para problemas encarados como únicos.

Este tipo de conhecimento se torna mais difícil sistematizá-los. Pois, o mesmo é provindo das experiências dos indivíduos, incluindo elementos cognitivos e práticos em sua vida profissional assim apresentado por Polanyi (1983) mencionado por Barbone (2006). Esta análise visualizada e interpretada por culturas ocidentais e orientais desta maneira, “Enquanto os ocidentais tendem a enfatizar o conhecimento explícito, os japoneses tendem a enfatizar o conhecimento tácito” (NOMAKA e TAKEUCHI) mencionado por (CARBONE, 2006, P.82). Isto é bem percebido pelo sistema enxuto de produção de grandes empresas desta região do globo. Tal característica é fundamento das iniciativas do crescimento econômico.

### 3.1.2 EXPLÍCITO OU CODIFICADO

A maneira codificada, ou sistematizada no repasse de informações a outros indivíduos integrantes da organização, adquirem os mesmos já sistematizados. Afinal, os “detentores” dos mesmos conseguem de maneira organizada expressá-los a outrem, de maneira formal, adequando a realidade atual do contexto focado.

Ele, o adquirente do conhecimento explícito, aprende e desenvolve dentro da organização por meio de inúmeras ferramentas organizacionais, como os treinamentos, seminários, congressos etc. E ao longo do tempo, poderá repassar este conhecimento a outrem, de maneira simples ou sistematizada. Onde poderá o mesmo adequar a realidade proposta em linguagem correspondente e necessidade deste tipo de conhecimento, de maneira repassá-los aos novos entrantes das organizações, assim afirma Polanyi (1983) mencionado por Barbone (2006).

Além disso, os grandes autores renomados na área de gestão do conhecimento (NOMAKA e TAKEUCHI, 1995) mencionado por (CARBONE, 2006, P.86), revelam detalhes importantes sobre o conhecimento, que “A partir de processos de interações dinâmicas entre pessoas, o conhecimento é criado e se expande pela organização, extrapolando níveis e fronteiras inter-organizacionais”.



### 3.2 TENDÊNCIAS

Motivos econômicos, ou mesmo ainda tecnológicos, são alguns elementos que diferentes profissionais buscam em suas divergentes aspirações, e por isso, estão solicitando novos tipos de sistemas organizacionais, que acompanhem as realidades percebidas por cada um deles (MILLS, 1993). Ou seja, que o novo ambiente empresarial proporcione ao mesmo, possibilidades além das conhecidas. Lugar de aprendizado e crescimento em multi áreas.

Quando estes e outros qualificáveis profissionais se encontram com determinados problemas relacionados às mudanças, há diferentes prismas que encaram estas realidades do “sistema” (BAUER, 2000). Pois, o autor analisa que estes tipos de profissionais quando se encontram nestas situações, as ações primárias destes são no mínimo equacionar o problema das mudanças, e nunca se preocupam com o problema da mudança, e ainda que não exista mudança sim somente à mudança.

Com tudo isso em vista, os desafios que as organizações veem á sua frente são capacidade de inovar diante de circunstâncias adversas, como também, modelar organizações que tenham capacidade de se auto-organização, ou seja, sistemas completamente inteligentes (WOOD, 1995).

Dentro deste panorama da importância fundamental da empresa, colocar diante de seus colaboradores oportunidades de crescimento para como um todo a empresa seja atingida com bons resultados destes “investimentos” São alguns pontos são cruciais nos resultados esperados. Estes elementos intangíveis tornam a sociedade com mais leques de atuações destes profissionais, e assim criando ambientes mais competidores, Como também, os fatores como o conhecimento e a inovação, têm seu papel importante no cenário mundial econômico, onde ambos se desenvolvem inter-relacionados. Como também, a produtividade e o mundo do conhecimento estão alicerçados em certo grau de medida no desenvolvimento técnico e também na acumulação destes tais conhecimentos (MATTOS, 2005).

No mundo acadêmico, segundo Wood (1995), aponta que quando se comenta sobre a mudança e seus efeitos, inicia-se com os comentários relacionados a fatores como a velocidade das mudanças sociais na economia políticas e tecnológicas. Segundo este autor, as organizações precisam adaptar-se para fazer jus a esta mudanças. Pois, o sistema consumista está se tornando a cada dia que passa mais exigentes, e como também, mais elementos adentram no sistema, e por fundamento, estão buscando “fatiar” mais ainda, alguma parcela do bolo econômico, e conseqüentemente, os produtos estão com seus ciclos de vida mais curtos, como também, demanda-se trabalhadores dentro das empresas com certas características novas de relacionamentos. Neste contexto, resume-se em velocidade, flexibilidade a nova realidade, estes e outros se tornam fundamentais diante destas características no cenário econômico.

Uma característica brasileira no cenário da economia é a sua criatividade. Pois, virtude é despojada e tendente a romper ou fugir das regras. Isto destaca como muito importante, porque demonstra sua ousadia, mesmo com o ambiente turbulento da realidade, convertendo esta ousadia em resultados, avalia Fernando Dolabela (Ângelo, 2011). Diante de inúmeras pesquisas que tendem a influenciar as ações empresariais, é perceptível analisar as mudanças na sociedade. Novos consumidores estão adentrando no mercado com uma sede incomensurável de devorar. Estas características do novo consumidor exigem-se das empresas novas abordagens no sistema (DAMANTE, 2011).

### 4 AÇÕES DA EMPRESA PARA CRIAR ESPAÇO DE APRENDIZAGEM

As empresas em que os “estudantes” vivem algum tempo operacional institucional, aplicando seus conhecimentos, são fontes de novos aprendizados para seus integrantes. São as

empresas, também pontos-chaves no mundo do conhecimento, em que o mesmo é externado aos seus usuários. Alguns elementos são considerados no aprendizado no ambiente institucional.

#### 4.1 AMBIENTE OPERACIONAL

Uma das maneiras primárias dos empregados obterem conhecimento e aprendizagem é simples percepção do cotidiano, subsidiado pelo ambiente em que a empresa fornece. Por isso, o empregado por muito tempo de empresa é considerado por muitos de, “experiente”. Acumular experiências acontece a todo o instante. Essa aprendizagem acontece diante das constantes mudanças. Porque as mesmas acontecem diante dos agentes integrantes das organizações, modificam os comportamentos destes, que é resultante de suas experiências (ROBBINS, 2004).

Sedimentando mais ainda esta ideia, Barbone revela que o “conhecimento é construído socialmente, à medida que o homem, em suas atividades cotidianas, se depara com algum tipo de problema” (2006, P.83). A realidade é aceita como verdade enquanto não é percebido problemas, esperados pelo sistema empresarial, o agente entende como verdade todo conhecimento por ele já considerado entendido.

O mesmo autor (BARBONE, 2006, p.82) afirma que “Só há aprendizagem quando o homem, em suas interações com o mundo, espera desafios e transforma em realidade”. Enquanto tais problemas não vierem à tona, o que o agente percebe, é considerado legítimo ou verdade.

Estes profissionais estão empenhados no uso destes conhecimentos para o alcance de objetivos por eles, ou por outros traçados. Este tipo de profissional sempre recorre ao conhecimento obtido pela própria experiência ou mesmo as dos outros. Esta característica é um dos divisores de água comparando ao leigo (MAC GREGOR, 1999). Uma interessante característica de empresas que investem pesadamente em seus integrantes é possibilitar chances destes mesmos aprenderem enquanto trabalham. Uma das características dentro deste contexto é a visão holística.

Há alguns princípios norteadores enquadradas neste sistema dentro de uma organização, que devem ser seguidos tais como:

- Fazer que o todo tenha característica da parte;
- Desenvolver certo grau de conectividade e redundacionismo dentro do sistema organizacional;
- Permitir que a organização trabalhe como um verdadeiro sistema “vivo”. Ou seja, que permita sua auto-organização (WOOD, 1995).

Dentro do ambiente, estes elementos mencionados anteriormente, revelam a importância da conexão de todos os elementos importantes para evolução empresarial. Assim o indivíduo adquire conhecimentos, por meio das ações empresariais, dentro do ambiente coletivo empresarial. Desta análise com vista à aquisição do empregado afirma Senge (2000, p.56 e 57) assim.

O aprendizado mais poderoso vem da experiência direta, na verdade aprendemos a comer engatinhar, caminhar e nos comunicar através de um processo direto de tentativa e erro. Tomamos atitude, observamos as consequências e então assumimos ou não outra diferente. Mas o que ocorre quando não podemos mais observar os resultados de nossas ações? O que acontece quando as principais consequências de nossas atitudes ocorrem em um futuro distante ou em uma parte longínqua. Ai está o dilema essencial da aprendizagem que as organizações têm de enfrentar: aprendemos



melhor com a experiência, todavia nunca experimentamos diferentes as consequências de nossas decisões mais importantes.

#### 4.2 COMPARTILHAMENTOS DE INFORMAÇÕES

O sucesso empresarial se faz necessário está diretamente vinculado às experiências vivenciadas pelo mercado. Este conhecimento agrupado se tornou neste sistema (capitalista) um fator determinante nas estratégias, principalmente concernentes às empresas brasileiras, que devem demandar mais investimentos e nas estruturas que primariamente se dedicam ao gerenciamento (MEHTA e SPANDINI, 2011).

Para haver resultados mais papáveis das ações que visem positividade estes investimentos da empresa, devem ser distribuídas tais informações e conhecimentos entre seus atores. No entanto, a quem devem ser repassadas estas informações? A sociedade brasileira tem como marco sua maneira de relacionamento como fundamento no repasse de seus conhecimentos aos seus agentes. Ou seja, a base de repassar dados e informações, é a confiança. Divide-se o que se aprende, para que haja a multiplicação desejada. Porém, isso acontece mediante a confiança dos atores nestes ambientes inseridos. Se isso não acontecer, ou seja, se no ambiente empresarial o elemento confiança não estiver presente, poderá não ocorrer resultados esperados (TANURE, 2011).

Dentro de uma empresa há fatores que dificultam a transmissão do conhecimento. Pois assim afirma Drummond (2011, P.37) que, “Como o conhecimento é poder, compartilhá-lo é antinatural para os indivíduos e a organização ainda dificulta bastante isso. Por isso, deve haver um processo que ajude a superar tais barreiras”.

O uso da criatividade e a inovação devem ser encarados como complementares. Pois a criatividade gera estrutura da inovação. E ai, produz novas dificuldades a serem encaradas pelo indivíduo, para assim, somente serem resolvidos por meio da criatividade novamente (MATTOS, 2005). Um ciclo ligado ao início de outro.

Por isso, o apelo de MATTOS (2005, P.45) revela-se desta maneira

Os administradores moldam o comportamento dos funcionários mediante o reforço sistemático de cada etapa que conduz para mais perto da resposta desejada. Muito de nossa aprendizagem se dá dessa maneira. Quando falamos de ‘aprender com nossos erros’, estamos falando de formação. Tentamos, falhamos e tentamos de novo. É por meio das tentativas e dos erros que desenvolvemos habilidades como andar de bicicleta, tocar um instrumento musical [...].

O conhecimento organizacional é iniciado pelo conhecimento individual. É claro que o que um elemento aprende não vai garantir o aprendizado organizacional. Porém, sem este fator, a aprendizagem na organização não ocorre. Neste contexto ainda assim afirma SENGE (2000) que, o ato de aprender não representa diretamente o fato de adquirir informações, e sim expandir a capacidade de resultar em resultados que são esperados e planejados.

Por isso toda empresa, ao longo tempo, adquire enorme quantidade de informações, onde são usadas para suprir suas necessidades. O que elas devam fazer é somente permitir canais para criação de ambientes que facilitem o ato de adquirir conhecimento. Alguns destes é a permissão para os componentes da organização puderem Experimentar ambientes e possibilidades de correrem riscos, e assim, os seus gerentes permitem que estes, sejam tolerados seus respectivos erros. Assim, será possibilitado que os mesmo aprendam, e ponham sua habilidade e capacidade criativa. Porque assim estes desenvolverão capacidade de adquirirem conhecimento com suas próprias experiências (MOTTA, 2001).





A visão do grupo, com base na mudança organizacional, requer percepções coletivas e ações na empresa de maneira colaborativa. Além do mais, estas práticas visam o vínculo exploratório, como também a busca contínua de soluções dentro da organização. E ainda, qualquer ação da empresa, deve ser analisada como um todo. Afinal, a visão sistêmica e globalizante, deve ser à base de cada agente de mudança. Pois, qualquer ação poderá afetar o todo (MOTTA, 2001).

Todo o processo de inovação dentro da empresa, como a qualidade, ou satisfação tanto do público interno como externo, é um compromisso por parte do gestor. Todas estas dinâmicas têm como base a necessidade ou predisposição da empresa em facilitar o aprendizado do agente, por meio da criação de ambiente na conquista de novas oportunidades. Entretanto, estes ambientes, segundo afirma Motta (2001), podem causar desequilíbrios nos setores, na tentativa de reconstrução da harmonia de poder. Neste entrave, a empresa entra criando uma atmosfera de comunidade, de certa forma, espírito de colaboração, e controlar a possível competição interna, para não resultar em oposições destrutivas, conseqüentemente, todos perderão com estes resultados (MOTTA, 2001).

Há um questionamento necessário a ser feito com vista no aproveitamento do conteúdo que deveria ser disseminado no ambiente organizacional e inovação. Pergunta-se: é necessário inovar em seu ambiente empresarial? Para isso acontecer, o fator humano e seus aspectos psicossociais são importantes aspectos na introdução de possibilidades, de que o conhecimento seja transformado em inovação. Sobre o que leva ao fator humano a transformar o que tem em algo necessário para bom andamento da empresa. Mas é importante ressaltar que o conhecimento é energia para dinamizar, a imaginação dá sentido às coisas, que a inteligência é a indispensável na aplicação dos outros elementos, mas somente a eficácia aplicada poderá converter em resultados, assim afirma Drucker (2002).

Sobre o uso da imaginação como ferramenta, de busca de soluções, influencia no ambiente empresarial, o autor tece comentário necessário para desenvolver e enriquecer este trabalho desta maneira Ter muitas pessoas trabalhando em pesquisa de mercado pode acrescentar aos resultados esse INSIGHT, imaginação e qualidade adicionais que conferem a uma empresa o potencial de rápido crescimento e de sucesso Neste panorama pondera que

Apesar da ênfase dada aos recursos internos das empresas (conhecimentos e competências), a teoria baseada em recursos pouco avança na compreensão dos processos internos de aprendizagem e construção do conhecimento, assim reza Carbone (2006, P.33).

## 5. GERENCIAMENTO DO CONHECIMENTO CORPORATIVO

O sistema econômico em sua evolução houve necessidade de novas aplicações do conhecimento organizacional, com vista aperfeiçoamento do empregado. Por isso, a empresa conscientemente, reconhece seu papel como gestora do crescimento organizacional. Esta é uma tendência que a empresa do século encontra como inexorável situação, a tendência corporativista tendo como base e princípio, o crescimento intelectual de seu empregado, não só para melhorar os ângulos que o empregado enxerga, como também, evoluir sua maneira de pensar acerca da própria organização, e ainda, estas e outras ações visa o seu lucro (FLEURY E JUNIO, 2002).

As empresas estão buscando parcerias com centro organizacionais educacionais. Pois tais lugares fornecem subsídios para seus empregados crescerem e aplicarem tais conhecimentos no ambiente em que eles estão. Estas organizações são consideradas como parcerias estratégicas. Há muitas empresa norte-americanas que integram seus funcionários a institutos educacionais com vista, satisfazer as carências de conhecimento de seus empregados.



Qual a necessidade de se criar uma universidade corporativa nestes períodos econômicos: De acordo com Tobin (1998), mencionado por (FLEURY E JUNIO, 2002). Há várias razões para isso:

a) **Valores:** muitos executivos têm a crença de que conhecimento, habilidades e competências formarão a base da vantagem competitiva futura de seus empregados, o que os estimula a investir na abertura de universidades corporativas como meio de intensificar o desenvolvimento de seus empregados nessas áreas.

b) **Imagem externa:** deve causar ótima impressão aos clientes ou sócios o fato de que o diretor-presidente de uma empresa possa dizer: ‘nosso pessoal está sendo treinados em nossa universidade’ ou ‘Se nos assinarmos este acordo de parceria, podemos abrir as portas de nossa universidade para empregados’.

c) **Imagem interna:** se a iniciativa de instruir a universidade corporativa provier diretamente de uma organização de treinamento já existente, o grupo de treinamento se empenhará em obter recursos e reconhecimento para sua empreitada.

O fato que, mantida a atual taxa de crescimento, as pesquisas da época escrita, estimava-se que em 2010 o número de universidades corporativas nos estados unidos ultrapassaria o volume de universidades tradicionais existentes naquele país, tornando-se o principal veículo de educação de estudantes pós-secundários’. (FLEURY E JUNIO, 2002).

No Brasil, estas tendências segundo os mesmo autores revelam que esta começando a entrar nesta tendência existencial da aplicação da educação corporativa. Tendência está apenas começando á medida que as empresas começam a também a perceber a necessidade de renovar seus tradicionais centros de T&D de modo a poder contribuir com a eficácia e sucesso para a estratégia empresarial agregando valor ao resultado do negócio (FLEURY E JUNIO, 2002).

As organizações, mesmo não sendo um ser humano, com cérebro ou coração, possuem sistemas cognitivos, e por isso, desenvolvem rotinas. Procedimentos que influenciam seu ambiente tanto interno quanto externo. As mudanças que ocorrem nos processos não são necessariamente indicadores que revelam que a aprendizagem aconteceu. É necessário que tal conhecimento alcançado seja recuperado pelos membros da organização e nãoi permitindo que o mesmo seja destruído, que seja posto “me algum lugar e depois repassado á necessidade organizacional”. Neste contexto a empresa deve buscar constantemente.

As organizações podem não ter cérebros, mas possuem sistemas cognitivos e memórias e desenvolvem rotinas, ou seja, procedimentos relativamente padronizados para lidar com problemas internos e externos. Tais rotinas vão sendo incorporadas na memória organizacional. As mudanças em processos não seriam por si só são indicadores de que a aprendizagem realmente aconteceu. É necessário também que esse conhecimento seja recuperado pelos membros da organização. O conhecimento é dos recursos que pode e deve ser gerenciando para melhorar o desempenho da empresa. Ela, portanto, precisa descobrir as formas pelas quais o processo de aprendizagem organizacional pode ser administrado para atender as suas necessidades estratégicas, disseminado e aplicado por todos como uma ferramenta para o sucesso da empresa (FLEURY E JUNIO, 2002).

A aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de competências podem ocorrer por processos proativos ou por processos reativos. Os processos proativos envolvem a experimentação e a inovação, que explicam a geração de novos conhecimentos e metodologias, criando novos produtos ou serviços com base em situações não rotineiras. A experimentação é usualmente motivada por oportunidades de expandir horizontes, e não pelas

dificuldades existentes. Algumas maneiras são frequentemente utilizadas como intencionais no aprendizado de quem ensina quanto os ensinados. Pode ocorrer por processos diversos:

- 1) Comunicação, A circulação de conhecimentos: o conhecimento precisa circular rápida e eficientemente pela organização. Observa-se que novas ideias Têm impacto quando compartilhadas coletivamente do que quando são propriedade de poucos.
- 2) Treinamento, talvez seja a forma mais corriqueira de pensar o processo de aprendizagem e disseminação de novas competências.
- 3) Rotação, de pessoas: por áreas, unidades, posições na empresa, de forma a vivenciar novas situações de trabalho e compreender a contribuição das diferentes posições para o sistema-empresa.
- 4) Trabalho em equipes diversas. A interação com pessoas de *background*, cultural diferente – em termos de origem, formação ou experiência profissional- propicia a disseminação de ideias e o surgimento de propostas e soluções para os problemas (FLEURY E JUNIO, 2002). Por há necessidade de a empresa incrementar frequentemente elementos para adicionar energias em seu ambiente empresarial, para alavancar seus atores.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conhecer é poderoso no ambiente empresarial. Mas sem força quando o mesmo é guardado para poucos no mesmo contexto institucional. O mundo do novo é baseado inteiramente no conhecimento como base e mola indispensáveis no alcance destes propósitos. O sucesso que cada organização procura em casa ação, deve estar pautado em informações e conhecimentos.

Porém, o fator humano, onde são desenvolvidos estes ingredientes que fortalecem as bases do progresso humano, deve ser dada atenção necessária para que estes elementos sejam estimulados. Este estudo verificou de maneira simples, uma análise de vários autores, sobre a gestão do conhecimento, visando fundamentar conceitos elementares na inovação aplicados em qualquer área.

Foi desenvolvido também e questionado, como este conhecimento é ou deverá ser repassado, como análise, a segurança deste ao ser repassado a quem necessita do mesmo. Foram também analisado os tipos de conhecimentos, que podem ser ou fáceis de serem repassados a outrem.

Qual a importância que cada um tem, no papel de preparar os empregados no alcance dos resultados desejados a serem alcançados. Como o conhecimento é algo buscado e analisado por novos prismas, de novos observadores destas áreas, é destacado que o objetivo desta síntese de estudo científico, como degrau para outros como fundamentos seguros nas futuras discussões sobre este assunto necessário para o desenvolvimento capitalista e seus pormenores.

## REFERENCIAS

BAUER, Ruben. Gestão da mudança. Caos e complexidade nas organizações. Atlas: São Paulo, 1999.

CARBONE, Pedro Paulo. Gestão por competências e Gestão do conhecimento; Pedro Paulo Carbone, Hugo Pena Brandão, João Batista Diniz Leite, Rosa Maria de Paula Vilhena. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

DRUCKER, Peter Ferdinand. O melhor de Peter Drucker. Obra completa. Tradução de Maria L. Leite Rosa, Arlete Simille Marques e Marques edite Sciulli. NOBEL: São Paulo, 2002.

HSM MANAGEMENT. EDIÇÃO JANEIRO-FEVEREIRO 2011. INFORMAÇÃO e CONHECIMENTO PARA GESTÃO EMPRESARIAL. N. 84 ANO 14. VOL. 1

MAC GILL, Michael E; SLOCUM, John W. A empresa mais inteligente: Como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado. Tradução de Bazám tecnologia e linguística. Campus: Rio de Janeiro, 1995.

MACGREGOR, A. O lado humano da empresa. Tradução de Margarida Maria C. oliva. 3ed. Marins fontes: São Paulo, 1999.

MANDELLI, Pedro et al. A disciplina e a arte da gestão das mudanças: Como integrar estratégias e pessoas nas organizações. Campus: Rio de Janeiro, 2003.

MATTOS, João Roberto de GUIMARÃES, Leonan dos Santos. Gestão de tecnologia e inovação: Uma abordagem prática. Saraiva: São Paulo, 2005.

MILLS, Quinn. O renascimento da empresa. Tradução de Nivaldo Montingelli jr. Campus: Rio de Janeiro, 1993.

MOTTA, Paulo Roberto. Transformação organizacional: A teoria e a prática de inovar. Quality Mark Ed: Rio de Janeiro, 2001.

REVISTA CIENTÍFICA SYMPOSIUM. Lavras, FADMINAS, 2008-semestral. ISSN 1678-703X.

SENGE, Peter m. A quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende. 7 ed. Rev. e ampl. Tradução de Op Tradutores. Nova cultura: São Paulo, 2000.

WOOD JR, Tomaz (coord.). Mudança organizacional: Aprofundando temas atuais em administração de empresas. Atlas: São Paulo, 1995.