



V SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Gest3o do conhecimento, uma an3lise sob 3 luz da inova3o

DAYANA ALVES FERREIRA

UFAL - Universidade Federal de Alagoas
dayanadocente@hotmail.com

CLEIDE VASCONCELOS DANTAS

UFAL - Universidade Federal de Alagoas
cleidevdantas@gmail.com

THIAGO MAIA MACEDO NOGUEIRA

UFAL
thiagomaiamcz@hotmail.com

LUCIANA PEIXOTO SANTA RITA

Universidade Federal de Alagoas
lupsantarita@gmail.com

Agradecimento 3 UFAL - Universidade Federal de Alagoas por meio do PROFIAP, que cumpre seu papel de universidade p3blica e gratuita brilhantemente, possibilitando a realiza3o desse trabalho enquanto aluna do mestrado do curso de Administra3o P3blica.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

GESTÃO DO CONHECIMENTO, UMA ANÁLISE SOB A LUZ DA INOVAÇÃO.

Resumo

A gestão do conhecimento tem sido reconhecida como uma prática atual baseada no capital intelectual. O incentivo as práticas inovadoras como concepções de atividades gerenciais tem se ampliado e ganhado destaque em estudos na área da Administração. Neste viés, o objetivo desse trabalho foi estudar os constructos: gestão do conhecimento e inovação, por meio de uma pesquisa qualitativa de cunho documental como método de investigação, coletando artigos em periódicos nacionais da área de administração entre 1997 e 2014. O embasamento teórico adotado foi o da Cultura Organizacional. Os resultados demonstraram evidências das contribuições da gestão do conhecimento como agente propulsor das práticas inovadoras. Destacou-se que a mesma quando alinhada aos objetivos da organização, potencializa a cultura inovativa. Finalmente, a gestão do conhecimento e a adoção de seus princípios são consideradas fundamentais para garantir qualidade, inovação e criatividade nas organizações. Para estudos futuros sugere-se pesquisas que busquem estas comprovações por meio de dados obtidos *in locu*, realizando análises mais aprofundadas sobre os temas estudados.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; competência; inovação; organizações.

Abstract

Knowledge management has been recognized as a current practice based on intellectual capital. Encouraging innovative practices and management activities of conceptions has expanded and gained prominence in studies in the administration area. In this bias, the objective of this work was to study these two constructs: knowledge management and innovation, through a qualitative research on documentary evidence as research method, collecting articles in national administration area between 1997 e 2014 journals. The theoretical foundation was the Organizational Culture. The results showed evidence of the contributions of knowledge management as a propellant of innovative practices, it was highlighted that the same when aligned with the goals of the organization, enhances the innovative culture. Finally, knowledge management and the adoption of its principles are considered essential to ensure quality, innovation and creativity in organizations. For future studies it is suggested research to seek such evidence through data obtained in locus, performing more detailed analyzes of the subjects studied.

Keywords: knowledge management; competence; innovation; organizations.



1 Introdução

As Organizações têm uma dinâmica muito rica e diversa de geração e produção de informações e conhecimento. Entretanto, a sua sistematização e, conseqüentemente, sua socialização ainda são consideradas inadequadas. O mesmo pode ser dito de ações voltadas a estimular o compartilhamento de vivências englobadas ao longo dos anos, onde estas poderiam mediar à transmissão do conhecimento ou mesmo a criação de novos modelos e formas de pensar (Paula, 2007). Como solução a essa problemática, surge a gestão do conhecimento, que segundo Fleury (2001), tem se apresentado como uma ferramenta de gestão utilizada como alavanca no processo, tanto no comportamento dos indivíduos quanto na mudança de alguns elementos constitutivos da cultura de uma organização e, portanto considerada novo paradigma na sociedade contemporânea.

O processo inovativo tem sido alvo de busca constante dentro do contexto organizacional sendo considerado complexo e sistêmico em virtude da série de fatores que o determinam dentre eles: ambiente, cultura, disposição e necessidade de mudança.

Considerando os aspectos acima citados, o objetivo desse trabalho foi estudar a gestão do conhecimento a fim de perceber se este constructo influencia no processo de inovação, para tanto a problemática que norteou este estudo está estruturada na seguinte questão de pesquisa: há alguma influência da gestão do conhecimento no processo de inovação?

A tese defendida é que essa análise possa fornecer reflexões para interpretações compartilhadas, moldada por construções sociais a fim de estudarmos melhor esses novos paradigmas organizacionais. Para este ensaio foi realizado um levantamento teórico sobre os temas em tela buscando encontrar alguma convergência e em seguida apresentam-se algumas reflexões, com o intuito de tecer posteriormente maiores discussões sobre a temática.

O caminho traçado na confecção deste artigo se deu da seguinte forma: no primeiro tópico abordaram-se alguns conceitos dados a Gestão do Conhecimento, descrição das abordagens em que a mesma foi submetida e definições dos principais autores para conhecimento, depois tratamos de competência organizacional, traçando uma breve diferenciação entre outros termos que usualmente geram dúvidas com relação ao uso. Para melhor embasamento, estudamos o constructo competência no âmbito organizacional e individual. E em seguida, apresentamos de forma breve as pontuações de alguns autores sobre a relação da gestão do conhecimento e a competência inovativa. Somente então foram apresentadas as conclusões e considerações finais.

2. Sobre Gestão do Conhecimento

Entendida das mais diversas formas como fenômeno complexo e multifacetado, Barclay e Murray (1997) infere que o conceito de Gestão do Conhecimento (GC) pode ser interpretado como área transversal, pois contemplam diversas outras áreas relacionadas à gestão da informação, de pessoas e de estratégia com o agravante de difícil delimitação conceitual, haja vista a longa discussão e controvérsia sobre os limites entre os seus elementos constituintes, quais sejam: dados, informação, conhecimento e sabedoria. (Barclay & Murray, 1997).

Segundo a definição de Morey e Frangioso(1997),1997 a Gestão do Conhecimento seria o trabalho de gerenciar documentos e outros veículos de informação e de conhecimento, com o objetivo de facilitar a aprendizagem e entendimento da organização.

A tríade formada por informação, conhecimento e inovação tem figurado de maneira central como importantes fatores de diferenciação e competitividade nas abordagens gerenciais das organizações. No cenário atual de constantes mudanças, vista desse prisma torna-se natural a compreensão da Gestão do Conhecimento como ferramenta de inovação



organizacional. No seu entendimento sobre a Gestão do Conhecimento, Neto (2005, p. 18) conclui que a GC deve ser compreendida como o conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, possibilitando que as organizações e seus colaboradores possam sempre se utilizar das melhores informações e dos melhores conhecimentos disponíveis, com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais e maximização da competitividade.

Trataremos a partir de então de Gestão do conhecimento como ativos. Para melhor conhecermos esse conceito, Ann Macintosh (1997) infere que GC não trata apenas dos ativos de conhecimento, mas também dos processos que atuam sobre estes ativos. Estes processos incluem desenvolver, preservar, utilizar e compartilhar conhecimento. Por isso, a gestão do conhecimento envolve a identificação e análise dos ativos de conhecimento disponíveis e desejáveis, além dos processos com eles relacionados. Também envolve o planejamento e o controle das ações para desenvolvê-los (os ativos e os processos), com o intuito de atingir os objetivos da organização. Ratificando sua importância, não à toa Karl Sveiby (1998) se referiu aos ativos intangíveis, dentre esses o conhecimento de uma organização como nova fortuna.

Dando continuidade na busca do melhor entendimento para a gestão do conhecimento temos a contribuição de Grey Denhan (1997), que inclui a auditoria dos "ativos intelectuais" com foco em fontes, funções críticas e potenciais gargalos que podem impedir o fluxo normal do conhecimento, incluindo a cultura e os sistemas de apoio na proteção dos ativos intelectuais, buscando na inovação o aprimoramento de decisões, serviços e produtos, através da inteligência e da criatividade.

O que outrora resultava em geração de valor para uma organização seria o somatório de recursos e mão-de-obra. Já no cenário atual a valoração se dá por meio da inteligência e competência das pessoas, assim como dos relacionamentos entre elas e seus clientes.

Sob essa ótica outra conceituação é dada para esse assunto por Ernst & Young LLP (1998) é que a gestão do conhecimento baseia-se na premissa de que o conhecimento é capacidade para criar laços mais estreitos com os clientes; capacidade para analisar informações corporativas e atribuir-lhes novos usos; capacidade para criar processos capazes que habilitem os funcionários em qualquer local a acessar e utilizar informações para conquistar novos mercados; e finalmente, capacidade para desenvolver e distribuir produtos e serviços para estes novos mercados de forma mais rápida e eficiente do que os concorrentes. Juntamente com os processos de gestão do conhecimento e suas ferramentas, é importante que haja transformações culturais e iniciativas gerenciais com o intuito de obter, cultivar, transferir e renovar o conhecimento que a empresa precisa para tomar decisões melhores e com maior rapidez. Sem esta base não haverá incentivo, em todos os níveis da empresa, para as pessoas compartilharem e capitalizarem seus ativos de conhecimento.

As aplicações da gestão do conhecimento têm ligações com outros assuntos, práticas e estratégias de administração como: necessidade de mudanças, desenvolvimento de melhores práticas, reengenharia de processos e negócios, gestão de risco entre outras. A semelhança entre estas está na verificação de que informações e conhecimento são ativos corporativos. Assim sendo, se faz necessário o uso de estratégias, políticas e ferramentas para administrá-las.

A gestão do Conhecimento tem sido classificada a partir de Rebecca Barclay e Philip Murray (1997) que adotaram uma técnica classificatória em três grupos: 1. Abordagens mecanicistas; 2. Abordagens culturais/comportamentais e 3. Abordagens sistemáticas.

Na figura 1 destacam-se as principais características e distinções propostas:



Tipo de abordagem	Foco	Suposição	Dificuldade de implementação	Limitação
Mecanicista	Aplicação de tecnologia para fazer mais e melhor	Tecnologia e a disponibilização de grande volume de informação sejam suficientes para dar certo	Fácil	Não está tão claro se o acesso apenas terá impacto substancial no desempenho de negócios
Cultural Comportamental	Concentrar-se mais na inovação e na criatividade	Visão holística o que importa é o processo, não a tecnologia; nada acontece ou muda a menos que os gerentes o façam acontecer.	Resistência por parte dos funcionários.	A relação causa efeito não é clara Os resultados positivos alcançados podem não ser sustentáveis, mensuráveis, cumulativos ou reaplicáveis
Sistemática	O problema pode ser resolvido, mas são necessárias novas maneiras de pensar	Importa os resultados sustentáveis, não o processo ou tecnologia ou sua definição de "conhecimento";	Questões culturais devem ser avaliadas de forma sistemática;	Os funcionários podem ou não ter de se "transformar". Política e as práticas de trabalho devem mudar.

Figura 1– Caracterização e distinção das Abordagens para Gestão do Conhecimento

Fonte: Elaborada pelo autor

Para Bassani (2003), um dos papéis da gestão do conhecimento está em administrar o intangível, que é o conhecimento, de modo a potencializar as habilidades existentes na organização. É o processo de transformação da junção do conhecimento existente no plano de idéias de seus colaboradores em conhecimento, esforços, direcionados para a ação.

Como interpretada por Stewart, 2002, apud Bassani (2003 p. 45), gestão do conhecimento é identificar o que se sabe, captar e organizar esse conhecimento e utilizá-lo de modo a gerar retornos. Um dos grandes desafios enfrentados pela gestão do conhecimento é a revisão crítica do conhecimento já adquirido (conhecimento antigo) para criar novos conhecimentos através do desenvolvimento de novas aplicações a partir dos recursos disponíveis, da busca pela inovação como um processo organizado dentro dos moldes existentes na cultura organizacional e o aprimoramento contínuo das rotinas. A partir disto, é possível identificar e promover mudanças de forma sistemática e continuada (Drucker, 1999).

Atualmente, a rapidez e frequência com que as mudanças ocorrem tem tornado o conhecimento obsoleto na mesma velocidade. Entende-se a necessidade de novos aprendizados de forma acelerada em uma eterna disputa contra o tempo, a organização contemporânea se vê diante da necessidade diária de buscar o novo, seja informação técnica, oportunidades, estratégias, processos, novas ferramentas ou nova tecnologia e em meio a tudo isso lidar com o elemento competitividade, todos esses novos conceitos estão inseridos nesse novo cenário, quem vem a ser chamado de Era do Conhecimento.

Pode-se definir conhecimento como uma mistura fluida de experiência condensada, valores, crenças, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele está na subjetividade de cada pessoa.



Segundo Stewart (2002) apud Bassani (2003, p. 45), conhecimento não é soma, é agregação, interação, acumulação e envolve expertise. Para alcançá-lo é preciso tempo. O conhecimento dura mais do que a informação – e por vezes é eterno. Ter conhecimento, dominar um assunto, é algo diferente e maior do que saber de um fato ou possuir muitas informações a respeito de alguma coisa".

Apresentamos na Figura 2 uma compilação de autores que tratam sobre o tema conhecimento para auxiliar no entendimento sobre o que está sendo produzido no campo da ideologia e filosofia em termos de gestão do capital humano organizacional.

Autor	Definição	Categoria
Edvinsson e Malone, 1998	A inteligência humana e os recursos intelectuais constituem presentemente os ativos mais valiosos de qualquer empresa	ativos intangíveis modelo: capital intelectual
Sveiby (1998)	Ao contrário dos recursos físicos, o conhecimento cresce quando é compartilhado	—
Tyson (1998)	Processo sistemático que transforma bits, dados aleatórios em conhecimento estratégico	Inteligência Competitiva
Stewart (1998)	Compara o conhecimento como um oceano recém-descoberto, com pouco entendimento por parte dos executivos sobre suas dimensões ou sabem como navegá-lo.	—
Davenport e Prusak (1998)	Diferenciam dado de informação e de conhecimento	—

Quadro 2 – Definições para Conhecimento

Fonte : Elaborado pelo Autor

Em se tratando do modelo capital Intelectual a definição adotada por Edvinsson & Malone (1998) se expressa da seguinte forma: “O Capital Intelectual é a posse de conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamentos com clientes e habilidades profissionais que proporcionem à empresa uma vantagem competitiva no mercado.” Com essa definição, pode-se representar o esquema da figura.

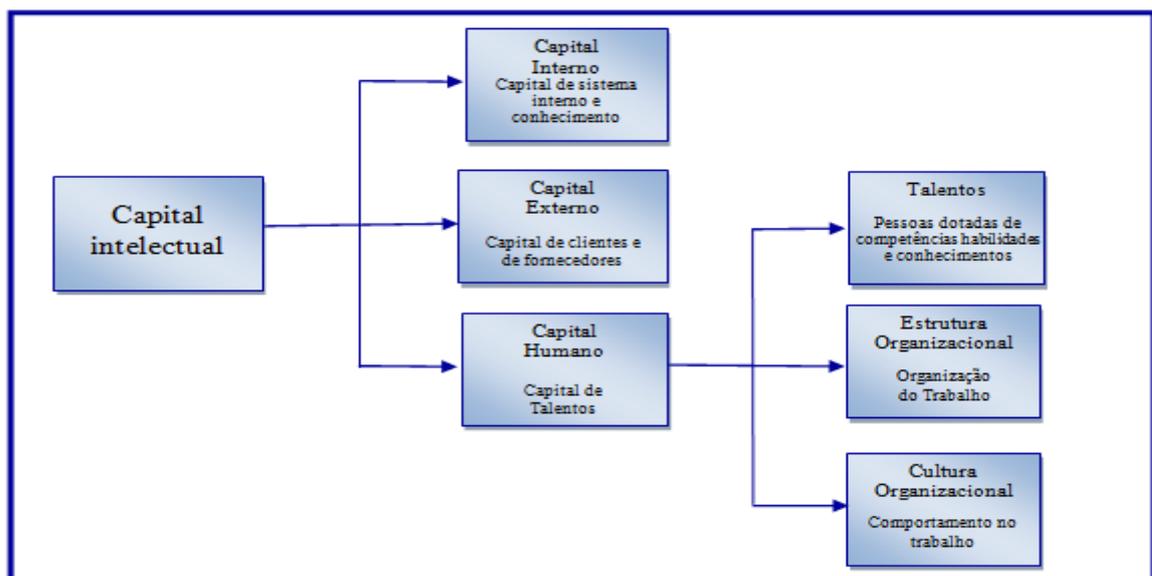


Figura 3 Esquemática do Capital Intelectual

Fonte: Adaptado de Edvinsson & Malone (1998)



3. Competência, especificações e diferenciações

De acordo com McClelland (1997), o conceito de competência no contexto organizacional começou a ser elaborado sob a perspectiva do indivíduo, em 1973 nos Estados Unidos. O movimento em favor do uso das competências deu início ao debate entre profissionais como os psicólogos e administradores. A competência, segundo o autor, é uma característica subjacente a uma pessoa, que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa, ou em determinada situação, diferenciando-se assim, competência de aptidão, que seria a disposição inata ou adquirida (para determinada coisa), que pode vir a ser aprimorada, de habilidade, que seria grau de competência de um sujeito concreto frente a um determinado objetivo, e de conhecimento, que vem a ser o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa.

Após iniciado o assunto vários outros estudiosos, pesquisadores e consultores da área escreveram sobre a temática. Daí surgiram vários debates e muitas outras definições para competência. Uma das que mais chamaram a atenção foi a de Richard Boyatzis que na década de 80 estudando sobre a temática, identificou um conjunto de características e traços que, em sua opinião, definem um desempenho superior. Spencer e Spencer no mesmo período corroboraram as ideias de Boyatzis e inseriram no contexto atributos como motivos, traços de personalidade, auto-conceito, conhecimentos e habilidades.

Esses trabalhos são referência até o presente, quando se trata a respeito do tema competência. Com essa abordagem, o conceito de competência é tratado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes humanas que justificam um alto desempenho, sendo que o crédito para altos rendimentos estão fundamentados na inteligência e na individualidade considerando a competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém. A avaliação dessa competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou posição ocupada pela pessoa.

Portanto, a gestão por competências seria uma maneira atual para tratar um paradigma organizacional ainda fundado nos princípios do taylorismo-fordismo, teorias administrativas baseadas em grandes produções para alto consumo.

A competência permanece ligada ao conceito de qualificação, usualmente definida pelos requisitos associados à posição ou ao cargo – os saberes ou o estoque de conhecimentos da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional. Assim definido, o conceito de competência não atende às demandas de uma organização complexa, mutável, em um mundo globalizado. Dito em outras palavras, definir um estoque de recursos necessários ao bom desempenho para cada cargo ou posição não é condição suficiente para atender à demanda por inovação e flexibilidade que se coloca às empresas. Em tais situações, as organizações deverão competir não mais mediante produtos, mas por meio de competências, buscando atrair e desenvolver pessoas com combinações de capacidades complexas.

Na literatura francesa na década de 90, percebe-se que o conceito de competência procurava ir além do conceito de qualificação. Zarifian (2000) foca três mutações principais no mundo do trabalho, que justificam a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações: 1) a noção de caráter acessório, aquilo que ocorre de maneira imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua auto-regulação. Isso implica que a competência não pode estar contida nas pré-definições da tarefa: a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho. 2) comunicação: ação de transmitir uma mensagem e, eventualmente, receber outra mensagem como resposta. Significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para a sua gestão.



3) serviço: a noção de serviço, de atender a um cliente externo ou interno da organização precisa ser central e estar presente em todas as atividades; para tanto, a comunicação é fundamental.

Ainda se apoiando nas conceituações de Zarifian, (2000) a competência seria entendida como a inteligência prática de situações, apoiada aos conhecimentos adquiridos transformando-os: quanto maior a complexidade das situações tanto maior será sua força.

Dessa forma a competência do indivíduo não seria caracterizada por um estado, não se reduzia a um conhecimento ou o conjunto de conhecimentos práticos específicos.

O autor coloca a competência como resultado da interseção dos três eixos, formado pela pessoa (sua biografia e assimilação de hábitos característicos do seu grupo social), por sua formação educacional e por sua experiência profissional. Competência seria então o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais, adquiridas e fortalecidas através da aprendizagem, pela formação e pelo sistema de avaliações. Ainda por definição temos que Competência é um saber agir responsável, como tal reconhecido pelos outros, implica saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

No entanto, a gestão das competências apresenta algumas dificuldades, especialmente, por dois aspectos: (i) a falta de unanimidade quanto a conceitos e práticas relacionados à gestão de competências e (ii) a complexidade, caracterizados pelo surgimento de problemas recorrentes, como a avaliação das competências e as formas de reconhecimento individual *versus* coletivo. O que se pode observar na literatura é que a lógica competência coloca novos problemas para a gestão, especialmente aqueles encontrados na relação indivíduo- coletivo.

Observa-se que Zarifian trabalha mais com o conceito da competência individual, buscando a sua operacionalização, avaliação e desenvolvimento no contexto organizacional, trataremos um pouco mais sobre esse contexto no tópico posterior.

4. A relação entre competências da organização e competências individuais

A passagem das competências organizacionais para as competências individuais tem sido bastante debatida. A proposta de Zarifian (2000) distingue diversos conteúdos em relação às competências organizacionais que acabam por configurar diferentes *áreas* de desenvolvimento de competências para as pessoas: competências sobre processos, que são os conhecimentos sobre o processo de trabalho; competências técnicas, que são os conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado; competências sobre a organização, que diz respeito, a saber, organizar os fluxos de trabalho; competências de serviço, que busca aliar a competência técnica à avaliação do impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor incluindo atitudes que sustentam o comportamento das pessoas.

Em todas as áreas de competências identificadas por Zarifian dependem, em grande medida, da ação das pessoas e, nesse sentido, pode-se afirmar que o desenvolvimento das competências organizacionais está intimamente relacionado ao desenvolvimento das competências individuais e das condições dadas pelo contexto compreendendo recursos tangíveis e intangíveis, bem como os processos decorrentes do exercício do trabalho em grupo. As competências se originam dos diferentes arranjos que acontecem – planejados ou não – entre as pessoas, os recursos e os processos.

Dando sua contribuição neste sentido Hamel e Prahalad (1990) afirmam que as competências essenciais não correspondem a uma tecnologia específica, elas podem ser entendidas como o resultado da excelência em qualquer função do negócio e são implicações



do aprendizado coletivo na organização, especialmente da coordenação das diversas habilidades de produção e a integração de múltiplas correntes de tecnologia.

Assim a ideia imediata e intuitiva que se tem sobre competência individual aparece associada a verbos e expressões como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Observa-se que essas competências não são conhecimentos ou habilidades apenas; são conhecimentos e habilidades *na ação*, no contexto organizacional e, nesse sentido, são desenvolvidas dentro de cada organização. As competências individuais serão diferentes conforme a pessoa atua em uma ou noutra organização.

Dessa forma, a Gestão do Conhecimento alinhada ao desenvolvimento de competências como finalidade de alcançar os objetivos estratégicos podem trazer grandes benefícios para as organizações, pode-se inferir que são modelos complementares, que buscam transformar o conhecimento individual em explícito, difundindo seu conteúdo, de forma proporcionar a retenção da expertise das práticas mais assertivas e inovadoras.

5. Gestão do Conhecimento e Inovação

Dentro do contexto organizacional, o conhecimento passou a ser considerado como uma valiosa ferramenta de gestão, constituindo-se em objeto de interesse das instituições públicas e privadas. Cianconi 2003 trata da gestão do conhecimento e informa que a mesma consiste em ações sistemáticas, baseadas em políticas e metodologias, apoiadas em grande parte, mas não somente, em tecnologia, que variam conforme a cultura da organização, visando facilitar criação do conhecimento e seu aproveitamento na inteligência organizacional.

Quanto a Gestão do Conhecimento, esta é um meio de sistematizar/documentar as experiências de sucesso e compartilhá-las, reutilizando-se o conhecimento adquirido a fim de se evitar o retrabalho. Segundo Cunha 2009 inovação e aprendizado acontecem através de uma rede inter e entre organização. Assim se faz necessário guiar as capacidades cognitivas alinhadas ao objetivo das organizações a fim de intensificar o processo de inovação, produtividade e vantagem competitiva (Martins; Baeta, 2002).

A inovação segundo Nelson e Malerba, 2008 torna-se celebração do conhecimento com aptidão para fecundar as rupturas estruturais no sistema de produção e nas formas tradicionais de fazer, chegando ainda a proporcionar novos modos de organização e prática de gestão.

Não é novo apontar o conhecimento como algo valioso, pois há muito já se é atribuído este valor. Entretanto, apontá-lo como um recurso carente de ser gerenciado e utilizado de maneira inovativa no âmbito organizacional é um desafio.

Em Bessant 2009 é possível entender inovação como o resultado da mobilização de um conjunto de recursos, comportamentos e atividades que possibilitam o desenvolvimento de novos produtos, processos e sistemas, sujeito, portanto, à convergência de vários fatores complexos e dinâmicos em um contexto organizacional.

Ferraceli 2015 sugere que organizações inovadoras que desenvolvem aspectos da cultura organizacional, liderança e processos de aprendizagem, apresentam desempenho superior no desenvolvimento e implantação de inovações. Pereira, 2002 nos indica que a capacidade de gerenciar o intelecto humano – e de convertê-lo em produtos e serviços úteis – está rapidamente se tornando a habilidade executiva crítica do momento. Como resultado, tem havido uma enxurrada de interesses no capital intelectual, na criatividade, na inovação e na organização que aprende, mas surpreendentemente, pouca atenção tem sido dada ao gerenciamento do intelecto profissional.



Ainda dentro desse contexto temos que organização inovadora é aquela que utiliza as tecnologias de produtos, de processos e de gestão de forma intensiva em seu negócio, ou seja, que lance produtos e serviços inovadores ou que tenha mudado sistematicamente seu conceito de negócio e práticas organizacionais (Oliveira, 2014). Seguindo essa lógica a aplicação dos conceitos de gestão do conhecimento deve ser utilizada no sentido de melhorar de forma contínua a rotina da organização e, para isto, é preciso que se prospectem ambientes propícios ao desenvolvimento de habilidades inovadoras. Contudo a Gestão do Conhecimento não se limita a aplicações em tecnologia ou gerenciamento da inovação, abrange aspectos e processos mais relevantes. Segundo Terra (2001, pp. 1-2) a Gestão do Conhecimento nas organizações passa, necessariamente, pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e, também, pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e aprendizado.

Quando bem utilizada dentro da instituição, a gestão do conhecimento tende a dinamizar o trabalho da instituição, resultando em produtos e serviços consistentes e informações precisas, tanto para o usuário quanto para o colaborador, bem como um grande ganho em compartilhamento de experiências, motivação, inovação.

Metodologia

Este estudo foi construído a partir de uma pesquisa qualitativa de cunho documental como método de investigação, coletando artigos em periódicos nacionais da área de administração, foi realizado uma breve revisão teórica para compreendermos definições e elementos presentes na literatura sobre a temática Gestão do Conhecimento, Competência e Inovação, de natureza exploratória, isto é, busca a compreensão da relação entre esses constructos, não se propondo a gerar, tampouco testar uma nova teoria.

Análise dos resultados

Durante a realização desse estudo alguns casos comprovam a visão dos autores que embasaram a realização desta pesquisa, entre os resultados obtidos os autores destacaram que a gestão do conhecimento é de fato o principal recurso das organizações, pois o impacto da sua gestão eficaz potencializa as atividades ligadas à geração de valor das empresas, fornecendo sustentação para uma cultura da inovação.

Estudos recentes realizados por, Ozkaya, Droge, Hult, Calantone, Ferraresi (2015) afirmam que o conhecimento pode mediar relações positivas influenciando o processo de inovação, que, por sua vez, irão refletir positivamente na performance organizacional. Tais constatações reforçam e justificam o propósito da presente pesquisa, pois evidenciam a relevância dos temas e suas relações.

Parece haver consenso entre os autores de que as principais inquietações impostas às organizações comprometidas com a gestão do conhecimento concentram-se na gerência de mudanças culturais e comportamentais. Superados esses limites criam-se possibilidades para construção de ambientes organizacionais propensos à inovação.

Nonaka e Takeuchi (1997) relacionam a gestão do conhecimento com a inovação. Essa relação se daria de forma contínua e teria como resultado a vantagem competitiva. Aponta-se como principal agente desse processo a gestão do conhecimento organizacional como a capacidade inerente da empresa criar novo conhecimento, difundí-lo na organização como um



todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas, gerando inovação que proporciona a vantagem competitiva como sintetizada no esquema da Figura 4:

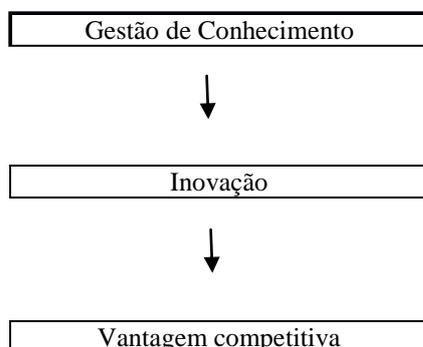


Figura 4 Relação Gestão conhecimento e Inovação

Fonte: Elaborado pelo autor

A figura 4 representa um modelo de gestão onde estão contempladas a relação entre os constructos Gestão do Conhecimento e Inovação como sendo um valioso sistema de informação que consegue transformar o conhecimento tácito/individual em explícito, disseminando-o para a organização. Tem-se então, uma forma para a retenção da expertise das práticas mais assertivas e como resultado o fomento ao processo inovador que leva a vantagem competitiva. Para uma implementação sustentável desse modelo se faz necessário a sensibilização e orientação de todo o corpo da organização, com apoio da alta gestão num processo de aquisição de opiniões, críticas e sugestões para continuidade e exploração. Um desafio para adoção do modelo é o medo da mudança que gera resistência. Para tanto a sugestão de combate seria uma comunicação eficaz e esclarecimentos quanto aos processos.

De maneira geral entende-se que os referidos modelos são complementares quando se trata da sua utilização como instrumento de gestão atual, que tem como foco o desenvolvimento profissional orientado para atendimento das exigências do mercado e a partir deste modelo o ativo humano passa a ser elemento essencial para ao alcance de resultados favoráveis às organizações a exemplo da inovação.

Juntos Gestão do Conhecimento e Inovação têm se tornando ferramenta de fundamental importância nos novos modelos administrativos. Tanto para a sobrevivência da instituição como para a manutenção de uma vantagem competitiva sustentável, uma vez que as perspectivas das competências organizacionais e individuais exigem da organização uma repaginação nos conceitos de negócios, contemplação das necessidades dos clientes e mercados. Isso se torna possível com base no processo de aprendizagem organizacional, onde o conhecimento coletivo e individual dos colaboradores, clientes internos e externos, fornecedores, concorrentes e parceiros, para além dos fatores motivacionais em relação aos trabalhadores, a organização tende também a ganhar quanto à agilidade, diferenciação e inovação contínua.

Conclusões/Considerações finais

Pode-se pontuar que a Gestão do Conhecimento é um recurso que, quando alinhado aos objetivos da organização, potencializa a geração de valor das empresas, por meio do suporte à cultura da inovação corroborando com as pesquisas mais recentes sobre o tema. Frisou-se também a relação entre competência governamental e individual, onde é possível perceber a



estreita colaboração destas ferramentas podendo constituir uma oportunidade positiva para as organizações, melhorando o seu modo de atuação potenciando os recursos humanos disponíveis e as suas redes de relacionamento, o uso da tecnologia e o processo de tomada de decisão. Entre os resultados obtidos, destaca-se que a inovação é um processo organizacional que contribui para o desempenho competitivo.

Recomenda-se para pesquisas futuras comprovações com dados obtidos in locu, realizando análises mais aprofundadas sobre os temas estudados. Como contribuição teórica, pode-se afirmar que, por meio da reflexão dos conceitos e temáticas apresentadas foi possível auxiliar o preenchimento das lacunas existentes nos estudos acerca da relação entre os temas Gestão do Conhecimento e Inovação.

Referências

Alvarenga Neto, R. C., Barbosa, R. R., & Pereira, H. J. (2007). Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. *Perspectivas em ciência da informação*, 12(1), 5-24.

Macintosh, A. (1997). Knowledge asset management. *Airing* (20). Karl Sveiby (1998)

Baêta, A. M. C., Martins, Â. M., & Baêta, F. M. C. (2002). Gestão do conhecimento para o processo de inovação: o caso de uma empresa brasileira. *ENANPAD*, XXVI.

Barclay, R. O., & Murray, P. C. (1997). What is knowledge management. *Knowledge Praxis*, 19.

Barreto, L. M. T. D. S., Silva, M. P. D., Fischer, A. L., Albuquerque, L. G. D., & Amorim, W. A. C. D. (2011). Temas emergentes em gestão de pessoas: uma análise da produção acadêmica.

Bassani, D. T. L., Nikitiuk, S., & Quelhas, O. (2003). A empresa como sede do conhecimento.

Bessant, J., & Tidd, J. (2009). *Inovação e empreendedorismo: administração*. Bookman Editora.

Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of management development*, 27(1), 5-12. Zarifian (2000)

Cianconi, 2003, p.251 da Rocha Paula, D., & de Barros Cianconi, R. (2007). Práticas de gestão do conhecimento: caso dos sítios associados ao portal corporativo da FIOCRUZ. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 12(2)

Cunha, j., Yokomizo, C., & Cappellini, g. (2009). Gestão de conhecimento em multinacionais: o ambiente organizacional como instrumento disseminador. *Encontro da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração*, XXXIII.

da Rocha Paula, D., & de Barros Cianconi, R. (2007). Práticas de gestão do conhecimento: caso dos sítios associados ao portal corporativo da FIOCRUZ. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 12(2).



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

de Oliveira Barrosoq, A. C., & Gomes, E. B. P. (1999). Tentando entender a gestão do conhecimento. *Revista de Administração Pública*, 33(2), 147-170.

Denhan, G. (1997). Paper from internet. In *KM Forum*.

Drucker, P. (1999). Os novos paradigmas da administração. *Revista Exame*, 24(02), 1999.

Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1998). *Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*.

Fleury, M. T. L., & Oliveira Jr, M. D. M. (2001). Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. *São Paulo: Atlas*, 294-3.

Furtado, A., & Bernardes, R. Quadros, R., Brisolla, A. (2000). Força e fragilidade do sistema de inovação paulista. *São Paulo em Perspectiva*, 14(3), 124-141.

Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *The Journal of Marketing*, 42-54.

McClelland, J. L., Thomas, A. G., McCandliss, B. D., & Fiez, J. A. (1997). Understanding failures of learning: Hebbian learning, competition for representational space, and some preliminary experimental data. *Progress in brain research*, 121, 75-80.

Morey, D., & Frangioso, T. (1997). Aligning an organization for learning-the six principles of effective learning. *Journal of knowledge management*, 1(4), 308-314.

Nelson, r., & Malerba, F. (2008). Catching-Up: em diferentes sistemas setoriais. A rede global de aprendizagem economia da inovação, e sistema de desenvolvimento de competências. *Revista Globelics, Trabalhos para discussão*, (1).

Nikitiuk, S., Sc, D., & Quelhas, O. (2003). A empresa como sede do conhecimento. *Revista Produção*, 13(2), 43.

Oliveira e Oliveira, R. R., LIMA, J., & Oliveira, R. R. (2014). Reflexão sobre a necessidade da mudança na Cultura Organizacional para institucionalização da Gestão do Conhecimento. In *Congresso brasileiro de gestão do conhecimento-km brasil* (Vol. 12).

Pereira, H. J. (2002). Bases conceituais de um modelo de gestão para organizações baseadas no conhecimento. *XI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Anais, CD-ROM, São Paulo: Universidade de São Paulo*.

PRAHALAD, C., & HAMEL, G. (1990). A competência essencial das organizações. *Harvard Business Review*.

Quandt, C. O., Ferraresi, A. A., & Frega, J. R. (2012). Gestão de ideias e inovação em grandes empresas do sul do Brasil. *Anais do XXXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*, 1-16.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Stewart, T. A. (2002). *A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI*. Rio de Janeiro: Campus.

Teixeira, M. A. P., Silva, B. M. B., & Bardagi, M. P. (2007). Produção científica em orientação profissional: uma análise da Revista Brasileira de Orientação Profissional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 8(2), 25-40.

Terra, B. (2001). *A transferência de tecnologia em universidades empreendedoras: um caminho para a inovação tecnológica*. Qualitymark Editora Ltda.