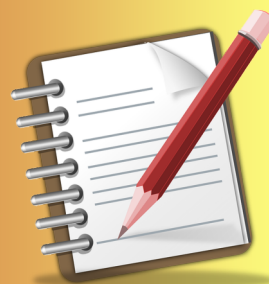


Tecnologia em Gestão Pública

Gestão do Conhecimento

Pauline Balabuch
Organizadora



UNIVERSIDADE
ABERTA DO BRASIL

UAB

EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA



EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Tecnologia em Gestão Pública

Gestão do Conhecimento

Pauline Balabuch
Organizadora



PONTA GROSSA / PARANÁ
2017

CRÉDITOS



Os materiais produzidos para os cursos ofertados pelo NUTEAD/UEPG para o Sistema Universidade Aberta do Brasil - UAB são licenciados nos termos da Licença Creative Commons - Atribuição - Não Comercial- Compartilhada, podendo a obra ser remixada, adaptada e servir para criação de obras derivadas, desde que com fins não comerciais, que seja atribuído crédito ao autor e que as obras derivadas sejam licenciadas sob a mesma licença.

Universidade Estadual de Ponta Grossa

Carlos Luciano Sant'ana Vargas

Reitor

Gisele Alves de Sá Quimelli

Vice - Reitor

Pré-Reitoria de Assuntos Administrativos

Amaury dos Martyres - Pró-Reitor

Pré-Reitoria de Graduação

Miguel Archanjo de Freitas Junior - Pró-Reitor

Núcleo de Tecnologia e Educação Aberta e a Distância

Eliane de Fátima Rauski- Coordenadora Geral

Sistema Universidade Aberta do Brasil

Eliane de Fátima Rauski - Coordenadora Geral

Marilisa do Rocio Oliveira - Coordenadora de Curso

Colaboradores em EAD

Dênia Falcão de Bittencourt

Cláudia Cristina Muller

Projeto Gráfico

Eloise Guenther

Colaboradores de Publicação

Denise Galdino - Revisão

Eloise Guenther - Diagramação

Todos direitos reservados ao Ministério da Educação

Sistema Universidade Aberta do Brasil

Ficha catalográfica elaborada por Maria Luzia F Bertholino dos Santos- CRB9/986

G393 Gestão do conhecimento/ Pauline Balabuch (Org.). Ponta Grossa:
UEPG/ NUTEAD, 2017.
119 p. ; il.

Curso de Tecnologia em Gestão Pública. Universidade
Estadual de Ponta Grossa.

1. Conhecimento – dimensão ontológica. 2. Conhecimento –
dimensão epistemológica. 3. Gestão da informação. 4. Inteligência
empresarial. 5. Tecnologia da informação. 6. Educação corporativa.
7. Capital intelectual. 8. Motivação - competências. I. T.

CDD: 658.054

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA
Núcleo de Tecnologia e Educação Aberta e a Distância - NUTEAD
Av. Gal. Carlos Cavalcanti, 4748 - CEP 84030-900 - Ponta Grossa - PR
Tel.: (42) 3220-3163
www.nutead.org
2017

APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL

A Universidade Estadual de Ponta Grossa é uma instituição de ensino superior estadual, democrática, pública e gratuita, que tem por missão responder aos desafios contemporâneos, articulando o global com o local, a qualidade científica e tecnológica com a qualidade social e cumprindo, assim, o seu compromisso com a produção e difusão do conhecimento, com a educação dos cidadãos e com o progresso da coletividade.

No contexto do ensino superior brasileiro, a UEPG se destaca tanto nas atividades de ensino, como na pesquisa e na extensão. Seus cursos de graduação presenciais primam pela qualidade, como comprovam os resultados do ENADE, exame nacional que avalia o desempenho dos acadêmicos e a situa entre as melhores instituições do país.

A trajetória de sucesso, iniciada há mais de 40 anos, permitiu que a UEPG se aventurasse também na educação a distância, modalidade implantada na instituição no ano de 2000 e que, crescendo rapidamente, vem conquistando uma posição de destaque no cenário nacional.

Atualmente, a UEPG é parceira do MEC/CAPES/FNDE na execução dos programas de Pró-Licenciatura e do Sistema Universidade Aberta do Brasil e atua em 40 polos de apoio presencial, ofertando, diversos cursos de graduação, extensão e pós-graduação a distância nos estados do Paraná, Santa Catarina e São Paulo.

Desse modo, a UEPG se coloca numa posição de vanguarda, assumindo uma proposta educacional democratizante e qualitativamente diferenciada e se afirmando definitivamente no domínio e disseminação das tecnologias da informação e da comunicação.

Os nossos cursos e programas a distância apresentam a mesma carga horária e o mesmo currículo dos cursos presenciais, mas se utilizam de metodologias, mídias e materiais próprios da EaD que, além de serem mais flexíveis e facilitarem o aprendizado, permitem constante interação entre alunos, tutores, professores e coordenação.

Esperamos que você aproveite todos os recursos que oferecemos para promover a sua aprendizagem e que tenha muito sucesso no curso que está realizando.

A Coordenação

SUMÁRIO

■ PALAVRAS DOS PROFESSORES	7
■ OBJETIVOS E EMENTA	9
■ MAPA CONCEITUAL DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	10

C ONCEITOS 11

■ SEÇÃO 1- GESTÃO DA INFORMAÇÃO	12
■ SEÇÃO 2- INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL	18
■ SEÇÃO 3- TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	19
■ SEÇÃO 4- EDUCAÇÃO CORPORATIVA	22
■ SEÇÃO 5- APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	31
■ SEÇÃO 6- GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL	36
SÍNTESE DA UNIDADE	41
ATIVIDADES DE APRENDIZAGEM	42

B ASES: CRIAR CONHECIMENTO 45

SÍNTESE DA UNIDADE	55
ATIVIDADES DE APRENDIZAGEM	56

M OTIVAÇÃO: COMPETÊNCIAS 59

SÍNTESE DA UNIDADE	67
ATIVIDADES DE APRENDIZAGEM	68

D IMENSÕES: ONTOLÓGICA E EPISTEMOLÓGICA 71

SÍNTESE DA UNIDADE	74
ATIVIDADES DE APRENDIZAGEM	74

P ROPÓSITOS 77

■ SEÇÃO 1- CONHECIMENTO	78
SÍNTESE DA UNIDADE	94
ATIVIDADES DE APRENDIZAGEM	94

O BSTÁCULOS	97
SÍNTESE DA UNIDADE	101
ATIVIDADES DE APRENDIZAGEM	101

A BORDAGENS	103
■ SEÇÃO 1- RESULTADO RACIONALISTA	104
■ SEÇÃO 2- INOVAÇÃO E GESTÃO DA MUDANÇA	105
■ SEÇÃO 3- REÚSO MECANICISTA	112
SÍNTESE DA UNIDADE	113
ATIVIDADES DE APRENDIZAGEM	113
■ PALAVRAS FINAIS	115
■ REFERÊNCIAS	117
■ NOTAS SOBRE OS AUTORES	119



PALAVRAS DOS PROFESSORES

De acordo com e-Gestão Pública [<http://www.e-gestaopublica.com.br/gestao-do-conhecimento/>], a gestão do conhecimento é uma disciplina da administração organizacional baseada em uma série de atividades e sustentada por ferramentas tecnológicas. Ela tem o objetivo de criar, adquirir, utilizar ativos do conhecimento e estabelecer fluxos que possam levar as organizações a atingirem o objetivo do planejamento estratégico de uma organização. Além disso, está fundamentada em três pontos-chave: os instrumentos, os meios de conhecimento e os propósitos da aplicação da gestão do conhecimento nas organizações.

Os instrumentos se referem às pessoas, à infraestrutura e aos vários processos, ou seja, funcionam como os pilares de um órgão público: aqui, além de considerar os servidores públicos como parte principal da gestão do conhecimento, é preciso levar em consideração também as atividades executadas por eles e os conhecimentos individuais de cada colaborador. A infraestrutura nada mais é do que os elementos físicos que podem influenciar no conhecimento, como computadores, materiais de escritório, mobília, entre outros. Por fim, os processos estão relacionados com as rotinas de trabalho.

Para tanto, o presente material está embasado no Mapa Conceitual da Gestão do Conhecimento e em trabalhos científicos publicados na base Google Acadêmico. Tais trabalhos estão referenciados no início de cada texto, com o Autor e Ano e, ao final da presente obra, de acordo com normatização da ABNT. Trata-se, portanto, de uma compilação da produção sobre Gestão do Conhecimento.

Bons estudos!

OBJETIVOS E EMENTA

OBJETIVOS

Estudar os conceitos, métodos e técnicas de Gestão do Conhecimento nas organizações.

EMENTA

Conceitos. Criar conhecimento. Motivação: competências. Dimensões ontológica e epistemológica. Propósitos. Obstáculos. Abordagens.

PROGRAMA

Unidade I – Conceitos

- SEÇÃO 1: Gestão da informação
- SEÇÃO 2: Inteligência empresarial
- SEÇÃO 3: Tecnologia da informação
- SEÇÃO 4: Educação corporativa
- SEÇÃO 5: Aprendizagem organizacional
- SEÇÃO 6: Gestão do capital intelectual

Unidade II – Bases: Criar conhecimento

Unidade III – Motivação: competências

Unidade IV – Dimensões: ontológica e epistemológica

Unidade V – Propósitos

- SEÇÃO 1: Conhecimento

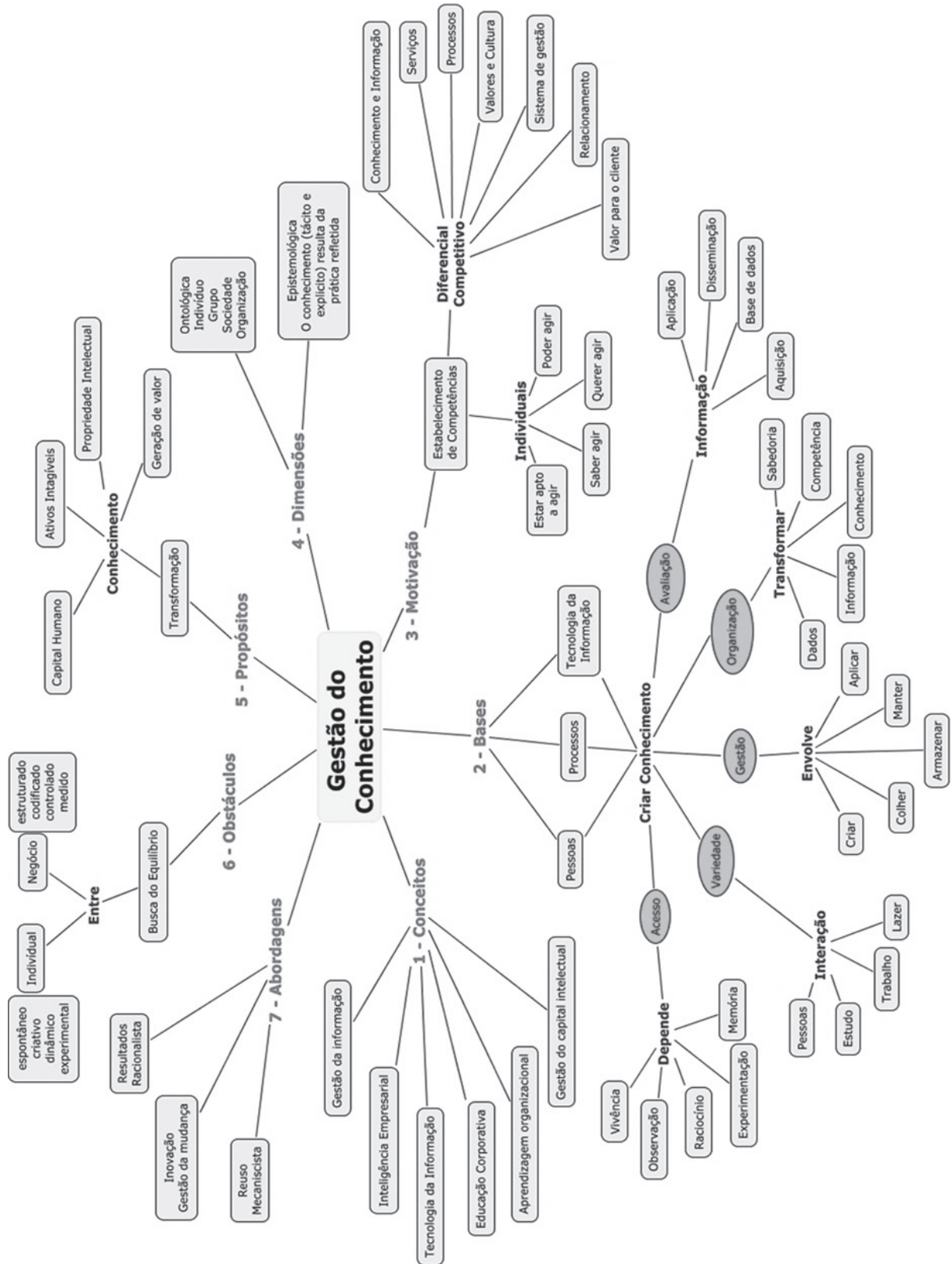
Unidade VI – Obstáculos

Unidade VII – Abordagens

- SEÇÃO 1: Resultado racionalista
- SEÇÃO 2: Inovação e gestão da mudança
- SEÇÃO 3: Reúso mecanicista



MAPA CONCEITUAL DA GESTÃO DO CONHECIMENTO



Conceitos

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

- Conhecer os conceitos sobre a gestão do conhecimento.

ROTEIRO DE ESTUDOS

- Seção 1: Gestão da informação
- Seção 2: Inteligência empresarial
- Seção 3: Tecnologia da informação
- Seção 4: Educação corporativa
- Seção 5: Aprendizagem organizacional
- Seção 6: Gestão do capital intelectual

SEÇÃO 1

GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Texto extraído de Valentim (2008).

O campo científico da Ciência da Informação no Brasil vem se consolidando a partir das pesquisas realizadas por seus pesquisadores e da formação de recursos humanos em nível de pós-graduação. Essa evolução certamente tem influências de outras variáveis, entre elas destacam-se as políticas públicas, federais e estaduais, destinadas ao desenvolvimento de pesquisas, o incentivo à iniciação científica, o incentivo aos grupos de pesquisa institucionais, que atuam integrando corpo docente e discente (pós-graduandos e graduandos), os eventos científicos e a expansão do ambiente editorial, seja no âmbito dos periódicos científicos, seja no âmbito dos livros científicos.

A evolução da sociedade, também, é fator determinante para a consolidação da área de Ciência da Informação, porquanto modificou os valores em relação ao acesso, organização, mediação e uso da informação e do conhecimento nos diferentes segmentos que a compõe. A informação e o conhecimento passam a ser valorados de tal forma que justificam o investimento em pesquisas que apresentem metodologias aplicadas aos fenômenos informacionais, visando amenizar toda a problemática existente na denominada Sociedade da Informação.

As organizações são um dos principais núcleos da sociedade contemporânea, no sentido de que elas sustentam os fluxos sociais, econômicos, políticos, tecnológicos, etc., inerentes ao mundo atual. Para Morin (2005) as organizações integram um "ecossistema", cuja influência é real nos aspectos que regem a humanidade:

A relação entre o poder econômico (as organizações) e o poder político (os governos) é extremamente forte [...] Os governos são, cada vez mais, apoiados por grupos econômicos, que definem, de certo modo, o rumo econômico, político e social, tanto no nível macro (país, bloco econômico), quanto no nível micro (município, estado) [...] O resultado dessas interações e interdependência entre as organizações e o meio em que atuam, pode ser considerado como o que sustenta a estrutura da sociedade, neste caso a Sociedade da Informação (VALENTIM, 2007, p.20) (Tradução nossa).

Os fazeres organizacionais são alicerçados por informação, conhecimento e tecnologias de informação e comunicação (TICs), cuja imbricação tem transformado os ambientes organizacionais significativamente. Diferentes áreas do conhecimento se debruçam em modelos, métodos, técnicas, instrumentos e ferramentas que melhorem esses fazeres, com o objetivo de dinamizar as ações econômicas, comerciais, políticas, sociais, entre outros. De modo a propiciar a permanência da organização no mercado em que atuam. Portanto, a informação e o conhecimento passam a serem elementos-chave, cujas problemáticas afetam sobremaneira a atuação organizacional.

Nesse sentido, a Ciência da Informação tem contribuído com estudos sobre a informação e o conhecimento em ambientes organizacionais. No que tange mais especificamente à gestão da informação (GI) e à gestão do conhecimento (GC), bem como aos aspectos pertinentes a esse escopo, verifica-se crescente produção científica nacional.

Compreende-se gestão da informação em ambientes organizacionais como um conjunto de atividades que visa: obter um diagnóstico das necessidades informacionais; mapear os fluxos formais de informação nos vários setores da organização; prospectar, coletar, filtrar, monitorar, disseminar informações de diferentes naturezas e elaborar serviços e produtos informacionais, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades/tarefas cotidianas e o processo decisório nesses ambientes (VALENTIM, 2004, p.1).

A gestão do conhecimento é um conjunto de atividades que visa trabalhar a cultura organizacional/informacional e a comunicação organizacional/informacional em ambientes organizacionais, no intuito de propiciar um ambiente positivo em relação à criação/geração, aquisição/apreensão, compartilhamento/socialização e uso/utilização de conhecimento, bem como mapear os fluxos informais (redes) existentes nesses espaços, com o objetivo de formalizá-los, na medida do possível, a fim de transformar o conhecimento gerado pelos indivíduos (tácito) em informação (explícito), de modo a subsidiar a geração de ideias, a solução de problemas e o processo decisório em âmbito organizacional.

Ressalta-se que o conceito de gestão do conhecimento não é consenso na área de Ciência da Informação. Contudo, nem mesmo o conceito de Ciência da Informação é consenso na área (ZINS, 2006). É importante mencionar que existem duas correntes distintas na área sobre gestão do conhecimento: uma que defende a GC, conforme foi mencionado acima e outra corrente que não acredita que exista gestão do conhecimento. Os pesquisadores envolvidos nessa segunda corrente, a conceituam como 'gestão da mente humana', cuja viabilidade é impossível. Ressalta-se o pensamento de Tom Wilson:

[...] não existe gestão do conhecimento, uma vez que o conhecimento reside nas pessoas. O que pode ser feito é tentar gerenciar a organização de modo assegurar que o desenvolvimento da aprendizagem e das habilidades seja encorajado e que a cultura organizacional promova o compartilhamento da informação (WILSON, 2006, p.54).

Certamente, não há a mesma compreensão em relação ao conceito de gestão do conhecimento, visto que a primeira corrente não compreende a GC como um modelo de gestão que gerencie a mente humana.

Destacam-se, também, as diferentes formas em compreender a gestão do conhecimento em outros campos científicos que estudam os fenômenos inerentes à GC. As áreas vinculadas às Tecnologias de Informação (TI) recorrentemente usam a expressão 'gestão do

conhecimento', mas referem-se, na verdade, aos sistemas de informação, ou seja, ao que está explicitado em algum tipo de suporte, que para a Ciência da Informação é, de fato, gestão da informação. A área de Engenharia da Produção também estuda os fenômenos relacionados à gestão do conhecimento cuja compreensão conceitual se relaciona ao know-how corporativo, ou seja, ao processo de inovação. Há, também, a área de Administração que compreende a gestão do conhecimento como ambiente de aprendizagem (learning organization) (ALVARENGA NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007, p.13).



CONTEXTOS DE APRENDIZAGEM
FONTE: VALLE, 2013.

Texto extraído de Valentim (2008).

A Ciência da Informação deve se preocupar com os fenômenos relacionados à gestão do conhecimento, porquanto a informação é insumo para a geração de conhecimento, e o conhecimento só é, de fato, um conhecimento conhecido quando explicitado de alguma forma. Essa dualidade, portanto, faz parte da vida humana, sem a qual não seríamos

o que somos. A dinâmica existente entre informação e conhecimento foi amplamente disseminada por autores como Polanyi (1966), Nonaka e Takeuchi (1997), Vigotsky (1998), Morin (1999), Choo (2003), entre outros. Vigotsky (1998) em seus estudos da linguagem menciona claramente a estreita relação entre pensamento e linguagem. Para ele, a construção do conhecimento somente é possível exatamente pela dinâmica dessa relação. Morin (1999) também corrobora com a opinião de Vigotsky.

A linguagem é tão necessária à constituição, à perpetuação, ao desenvolvimento da cultura quanto à inteligência, ao pensamento e à consciência do homem; tão consubstancial ao humano do humano que se pode dizer que a linguagem faz o homem (MORIN, 1999, p.133).

Considera-se que a gestão da informação enfoca os fluxos formais do ambiente organizacional, ou seja, o que está sistematizado, formalizado, explicitado em qualquer tipo de suporte (eletrônico, digital, papel, etc.) e a gestão do conhecimento enfoca os fluxos informais do ambiente organizacional, ou seja, o que não está explicitado, formalizado, sistematizado (cultura, comunicação, comportamento, aprendizagem, valores, práticas, etc.).

Nesse sentido, ressalta-se que a gestão do conhecimento alimenta a gestão da informação, que retroalimenta a gestão do conhecimento, em um ciclo sem começo, meio e fim. Os indivíduos são os atores desses processos, cujo papel é fundamental para a dinâmica acontecer.

Muitos pesquisadores da área de Ciência da Informação defendem que o objeto da área é a 'informação', consideram o conhecimento ou o usuário elementos periféricos aos estudos da área. Contudo, as pesquisas apresentadas em fóruns nacionais e internacionais contestam essa visão. Se as ações para organizar, tratar e recuperar a informação têm um propósito, um contexto, um público e só faz sentido relacionadas a essas variáveis, é impossível não estudar os fenômenos relacionados à compreensão, apreensão e uso da informação por parte dos indivíduos cognoscentes, em qualquer tipo de público. A gestão da informação e a gestão do conhecimento preocupam-se com isso e desenvolvem metodologias que abrangem todos esses aspectos.

Texto extraído de Rios et al. (2011).

Gestão da informação: a informação pode ser considerada o bem mais valioso das organizações. Hoje em dia, estar bem informado significa muito mais do que possuir uma quantidade significativa de informações: significa receber uma informação interessante, útil, de certa forma triada, justamente para não se deparar com um oceano de informações e correr o risco de se “perder” no meio delas (FREITAS e JANISSEK-MUNIZ, 2006).

Segundo Davenport (1998), informação refere-se a dados interpretados e contextualizados, ou seja, requer ação humana. Segundo Karim e Hussein (2008), a gestão da informação busca “explorar com eficiência e eficácia recursos de dados, informação e conhecimento disponíveis na organização”. Busca, ainda, melhorar a eficiência do processo de tomada de decisão.

Davenport (2004) também acredita que, mais importante do que diferenciar dados de informação e de conhecimento, é promover, de fato, uma boa gestão e uso dos mesmos. Davenport (1998) sugere três ambientes e suas estratégias para gestão da informação: ambiente informacional, ambiente organizacional e ambiente externo.

Neste sentido, Lesca (2003) complementa que os atores externos não devem ser atores estáticos, como um setor, por exemplo, e sim atores identificáveis e nomináveis (a empresa X, por exemplo), isto de forma que o monitoramento acerca daquele ator possa ser efetivo e consistente em termos da informação obtida.

SEÇÃO 2

INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL

Texto extraído de Rios et al. (2011).

Segundo Degent (1986), o serviço de inteligência empresarial focaliza sua atenção no ambiente externo à empresa, particularmente competidores, clientes, tecnologias, políticas governamentais, situação geopolítica e fatores socioeconômicos.

Esse serviço pode estar orientado por três propósitos: inteligência defensiva, orientada para a obtenção de informações destinadas a evitar surpresas; inteligência passiva, orientada para a obtenção de parâmetros para avaliar o desempenho da empresa e inteligência ofensiva, orientada para a identificação de oportunidades de negócios. O autor ainda propõe um ciclo do serviço de inteligência empresarial, com as fases gerenciamento, coleta, avaliação, divulgação, utilização e realimentação, além de um conjunto de indicadores e áreas a serem monitoradas.

Entretanto, o próprio conceito de Inteligência Empresarial possui outra abordagem, que não necessariamente uma ramificação: a Inteligência Empresarial Estratégica.

O conceito de Inteligência Empresarial Estratégica (IE) é originado da Inteligência Competitiva. A IE, de acordo com Felix (2003), destina-se a atender as demandas de informação do planejamento estratégico das organizações. A IE tem a sua aplicação natural no ambiente empresarial, embora também possa ser utilizada com sucesso em organizações governamentais. IE consiste em um método ético e legal de conhecer e antever fatos e situações com potencial de afetar um empreendimento, consoante a missão e os objetivos organizacionais. Ela representa uma ferramenta estratégica de análise adaptada a qualquer tipo de problema, sendo aplicável a qualquer setor da atividade humana. O modelo dispõe

de forma ordenada e eficaz o trabalho de inteligência a ser realizado pelas organizações empresariais, particularmente as organizações do conhecimento.

SEÇÃO 3

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

.....

Texto extraído de Moraes (2015).

Em um ambiente de turbulentas negociações no mercado empresarial presenciado hoje, para que as empresas possam desenvolver-se e atuar ativamente frente aos seus concorrentes, buscando ampliar sua área de abrangência, tanto de novos mercados e de novos clientes, por exemplo, um importante ativo para a promoção desse diferencial é a forma de utilizar a informação. O investimento em ferramentas tecnológicas de cunho informacional se faz necessário para que os objetivos empresariais sejam atingidos. Para sustentar essa afirmação, tem-se que o emprego da Tecnologia da Informação (TI) nas empresas possibilita inovar operações, promover transformações, como mudanças estrutural, cultural e estratégica, e, sobretudo, abrir vantagem competitiva. Brevemente, para Carmo e Pontes (1999), Sistemas de Informações Gerenciais (SIG) “fornecem conceitos, metodologias, técnicas e ferramentas para os executivos das organizações tomarem decisões baseadas em informações estratégicas, precisas, atualizadas e em tempo hábil”.

Portanto, o implemento de sistemas facilita o trabalho do administrador principalmente, pois lhe proporciona uma visão holística – global – sobre os processos da organização, de modo que tenha a tomada de decisões mais consistentes.

De volta a TI, para que seja eficiente, seus objetivos devem estar alinhados aos gerenciais, como também os benefícios produzidos com a sua aplicação. Contudo, é perceptível a existência de dificuldades quanto à prática da tecnologia da informação no cotidiano, uma vez que devido à complexidade provocada pela inovação em tecnologia, assim como a complexidade no relacionamento com o ambiente externo e também interno, e com os mercados, observa-se que a administração da TI está cada vez mais desafiadora.

De acordo com Rodrigues e Pinheiro (2005) essa realidade pode ser resultado do agressivo e competitivo ambiente contemporâneo de negócios, no qual o "monitoramento permanente do mercado e a sensibilidade quanto a mudanças de hábitos e necessidades dos clientes, bem como a incorporação dessas alterações nos produtos e serviços da organização podem significar o sucesso ou o insucesso de um empreendimento".

Para o correto manuseio da tecnologia como estratégia de mercado e organização interna da empresa, a Gestão do Conhecimento (GC) é essencial, tem como princípio fundamental a gestão do capital humano e intelectual, buscando compreender as características do ambiente competitivo e as necessidades coletivas e individuais. Segundo Terra (2014), a Gestão do Conhecimento reflete a coordenação sistemática de esforços nos níveis operacional e estratégico. Valentim (2003), por sua vez, salienta que a GC é a base para a inteligência competitiva nas organizações, pois transforma informações (internas) fragmentadas em representações com significados e estruturas, de modo a acionar ações corretivas em falhas, e identificar oportunidades de mercado.

A Tecnologia da Informação promoveu mudanças radicais na forma de como as empresas eram operadas, na década de 50 (MCGEE e PRUSAK, 1994, apud MORAES et al, 2004). Se no passado, a Tecnologia da Informação – TI – servia apenas para controlar os custos de produção em empresas industriais (SILVA, 2002), atualmente, permite a integração em nível mundial, bem como a elaboração de novas estratégias e de novas maneiras de relacionamento entre as empresas e com seus consumidores.

Abrange, além de computadores, equipamentos que reconhecem dados, tecnologias de comunicações, outros hardwares e serviços envolvidos (LAURINDO, 2014).

No presente, a TI possui influência nos resultados econômico-financeiros da organização (SILVA, 2002). Soma-se a isso o pensamento de Rossetti e Morales (2007) ao dizerem que a TI contribui na qualidade, na produção, na análise de mercados e na comunicação com clientes e competidores.

Pinheiro e Rodrigues (2005) abordam a Tecnologia da Informação de maneira ampla, contemplando diversas características, tais como: transformar dados em informações confiáveis e atualizadas, sendo estas aplicadas em soluções de problemas e na tomada de decisões; redesenhar a estrutura da organização; reduzir custos; o uso coletivo de conhecimentos, tecnologia, meios de produção e comerciais.

Corroborar-se a isso, Prates e Ospina (2004), quando citam que as transformações nas empresas derivadas da TI "induzem novos processos e instrumentos que atingem por completo a estrutura e o comportamento das organizações, repercutindo diretamente em sua gestão". Nessa perspectiva, a TI atua por meio da melhoria dos processos, reduz tempo e espaço, integra unidades de negócio e desenvolve novos perfis de gestão.

Júnior et al (2005) ressalta que é necessário haver sinergia e interação entre os planejamentos estratégicos e de TI em uma organização para que possa, assim, garantir sua sobrevivência quando retratada como uma ferramenta de gestão. Em contrapartida, o insucesso no retorno com investimentos em TI podem significar a carência desta interação, muitas vezes provocadas pela ausência de coordenação entre estratégias, a qual exigem dinamismo e continuidade em um longo prazo (LAURINDO et al, 2001).

Para Moraes et al (2004) as organizações devem estar cientes de que os benefícios reais da TI virão a médio e em longo prazo. Para Walton (1993) uma visão estratégica deve ser criada para a efetiva integração entre as estratégias de negócios e de TI, ou seja, deve abordar não só o alinhamento de ambas as partes como também a competitividade.

No campo estratégico, Oliveira e Bertucci (2003) relatam que o fato de existir tecnologia de informação no ambiente empresarial não é suficiente porque não garante a obtenção de vantagens competitivas. Pode-se dizer que fatores como falta de conhecimento, baixa capacitação técnica, investimentos iniciais elevados e infraestrutura falha podem contribuir para a ineficiência da tecnologia. Entretanto, o especial cuidado com a tecnologia da informação poderá trazer grandes benefícios, como por exemplos a transformação no trabalho dos indivíduos, o desempenho da organização e maior produtividade, agindo para a vitalidade da empresa (PRATES; OSPINA, 2004).

SEÇÃO 4

EDUCAÇÃO CORPORATIVA

.....

Texto extraído de Silva (2017).

A Educação Corporativa é uma proposta relativamente recente na esfera das organizações. Contudo, nos dias atuais, difunde-se de forma rápida e crescente, o que assinala a sua validade e importância.

De acordo com Quartiero e Bianchetti (2005), a expressão Educação Corporativa é utilizada a partir da década de 1950. Sua origem ocorreu nos Estados Unidos, quando muitas empresas passaram a utilizar a Educação Corporativa como estratégia para obter vantagens competitivas ante a concorrência.

Conforme relatado por Quartiero e Bianchetti (2005), a Educação Corporativa foi desenvolvendo-se aos poucos e, a partir dos anos 1980 as empresas passaram a organizar setores de recursos humanos com o objetivo, dentre outros, de treinar e desenvolver funcionários, objetivando adaptá-los às mudanças técnicas, gerenciais e organizacionais que

estavam desenrolando-se no referido período. A partir da década de 1990 o mundo empresarial caracterizou-se por iniciativas da própria empresa em adotar escolas públicas, aproximando-se da comunidade, bem como a criação de escolas em seu interior em parceria com estados e municípios, que contavam com professores públicos para formar seus funcionários.

A este respeito evidencia-se que as empresas mais bem-sucedidas, ao invés de esperar que as escolas tornem seus currículos mais relevantes para a realidade empresarial, resolveram percorrer o caminho inverso e trouxeram a escola para dentro da empresa. Abandonaram o paradigma de que a educação seria um capítulo da responsabilidade social da empresa e passaram de forma muito pragmática a entender que o diferencial decisivo de competitividade reside no nível de capacitação em todos os níveis de seus funcionários, fornecedores principais, clientes e até mesmo membros da comunidade onde atuam (Meister, 1999, p. 15).

De acordo com Martins e Fuerth (2008), com a abertura comercial brasileira, iniciada no Governo de Fernando Collor de Melo (1990 - 1992), as empresas passaram a concentrar seus esforços nas estratégias organizacionais e na adoção de novas formas de gestão do trabalho. O objetivo era administrar a empresa de forma compatível às exigências do novo panorama econômico, o que incluía o envolvimento dos trabalhadores com a qualidade e a produtividade.

Desta forma, as exigências da formação profissional, que anteriormente estavam diretamente relacionadas ao posto de trabalho, passaram a ser direcionadas para a capacitação e qualificação do trabalhador. De acordo com Cruz (2010) a disseminação da Educação Corporativa deve-se principalmente a ruptura em se compreender o capital humano. A Teoria do Capital Humano (TCH) vigente até o início da década de 1990, teve como ideário a relação de proporção entre escolaridade e renda, na causalidade entre patrimônio escolar e salário. O capital humano era considerado como uma provisão de habilidades, atitudes e valores do trabalhador, aliado as metas, missão, objetivos e cultura da empresa. Acreditava-se que, quanto maior a escolarização, melhor a condição de vida do trabalhador devido ao aumento de sua renda, uma vez que, mais qualificado, o colaborador tem melhor desempenho no mercado de trabalho e maiores ganhos.

Por sua vez, de acordo com Cruz (2010), na Teoria do Capital Intelectual (TCI) são mais importantes as competências pessoais. Esta teoria valoriza o conhecimento tácito, que consiste em crenças, perspectivas e arraigados modelos mentais que são tidos como algo certo. Desta forma, sendo possível controlar o conhecimento tácito, são asseguradas, também, a produção e a circulação do conhecimento no âmbito da empresa.

Martins e Fuerth (2008) ressaltam que a qualificação profissional, que até então estava intimamente associada ao posto de trabalho, passou a assumir características genéricas, também passando a serem exigidos comportamentos e atitudes que envolvem a disposição e a potencialidade em aceitar as novas imposições do processo de trabalho. Esse movimento levou a valorização da formação do trabalhador, sendo visto como condição para o desenvolvimento das competências tidas como necessárias.

Ante o exposto, percebe-se que o aumento da assimilação do conceito de Educação Corporativa por parte das empresas deve-se, principalmente, pela evolução da Gestão de Pessoas. A nova forma de compreender o fator humano se expressa contextualizada com o tempo presente, o que forneceu a Educação Corporativa condições ideais de desenvolvimento.

Educação Corporativa: Evolução	
Educação Profissional Tradicional	Educação Corporativa com foco em Gestão do Conhecimento
Trabalho X Aprendizagem	Trabalho = Aprendizagem = Trabalho
Atividades de ensino ("horas-aula") / desenvolvimento individual	Desenvolvimento individual + desenvolvimento do negócio
Capacitação para tarefas e funções	Desenvolvimento de curto prazo (função) + longo prazo (carreira)
Foco nas habilidades técnicas individuais	Foco nas competências individuais e das equipes
Professores X Alunos	Professor = Aluno (papel depende do contexto)
Reprodução dos conhecimentos estabelecidos	Compartilhamento e colaboração para geração de novos conhecimentos
Métodos tradicionais de ensino (sala de aula, livros e apostilas, exercícios conceituais)	Novas tecnologias como habilitadoras de oportunidades de aprendizagem e colaboração
Foco no aprendizado individual	Aprendizagem individual impulsiona aprendizagem coletiva e organizacional

EVOLUÇÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

FONTE: Terra, 2010.

Texto extraído de Silva (2017).

Para Meister (1999), a Educação Corporativa pode ser compreendida como um conjunto de práticas educacionais contínuas com visão estratégica de negócios, capazes de possibilitar maior entrosamento do capital intelectual de uma organização. Constitui-se em uma forma das organizações assumirem a responsabilidade acerca da educação e treinamento de seus funcionários, vinculando os programas de treinamento à produção de competências necessárias para as estratégias do negócio.

Educação Corporativa é, portanto, "o conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do funcionário, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente na sua vida institucional (Mundim, 2002, p. 63)".

De acordo com Meister (1999), o objetivo da Educação Corporativa é obter um rígido controle sobre o processo de aprendizagem, vinculando de maneira mais estreita os programas de aprendizagem às metas estratégicas da empresa. Para Eboli (2004), a finalidade básica da Educação Corporativa é estimular o desenvolvimento e a instalação de competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios. Segundo este modelo de educação, o desenvolvimento de competências deve ocorrer de uma forma sistemática, estratégica e contínua.

Segundo a concepção de Meister (1999), a Educação Corporativa é sustentada por cinco potentes forças do cenário global: a) o surgimento da educação por processos, horizontalizada e flexível; b) a emergência da gestão do conhecimento; c) a volatilidade da informação e a obsolescência do conhecimento; d) o foco na empregabilidade, no sentido de educar para o trabalho, não para o emprego e, e) a mudança no foco da educação geral.

Entre os princípios que a norteiam, Eboli (2004) destaca a competitividade, perpetuidade e sustentabilidade, práticas que se alinham aos interesses estritamente empresariais de manter e ampliar a posição na organização no mercado.

No modelo de Educação Corporativa, a educação é vista como uma forma de maximizar o capital intelectual dos trabalhadores e dos gestores, desenvolvendo competências humanas e corporativas, o que a faz ser um diferencial para a empresa, bem como uma estratégia de transmissão da cultura empresarial e da sustentabilidade do negócio. Outros três princípios (conectividade, disponibilidade e parceria) referem-se aos mecanismos que fazem com que a educação e o conhecimento possam contribuir de forma mais efetiva para o desenvolvimento de competências e o alcance das metas empresariais.

A Educação Corporativa tem como elemento representativo a universidade corporativa, que é uma:

[...] entidade educacional que é uma ferramenta estratégica desenhada para assistir sua organização-mãe na consecução de sua missão pela condução de atividades que cultivam o aprendizado, o conhecimento e a sabedoria, tanto do indivíduo quanto da organização (Allen, 2002, como citado em Hourneaux, Eboli & Martins, 2008, p. 108).

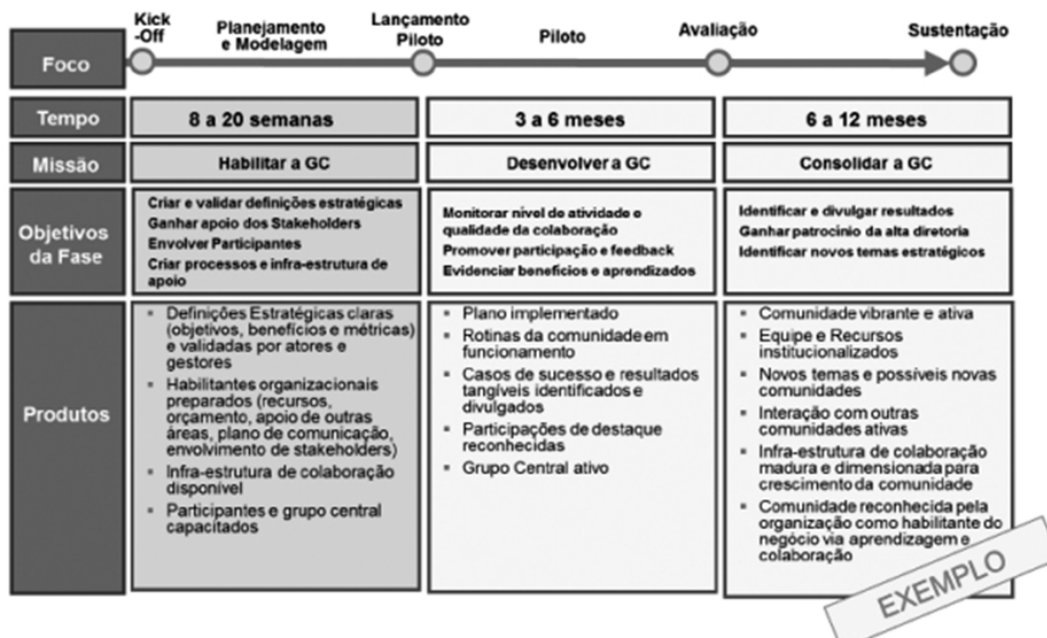
De acordo com Colbari (2007), o conceito de uma universidade corporativa marca status atual da educação corporativa, principalmente nas grandes empresas. Vinculadas às estratégias de Gestão de Recursos Humanos, as universidades corporativas tratam a aprendizagem como um valor e como uma prática de caráter intensivo, integrado, permanente e compartilhado envolvendo todos os níveis hierárquicos da organização. Além disso, a universidade corporativa incorpora uma visão mais ampla e complexa da empresa, fato que favorece uma postura proativa diante do conhecimento, ancorada na percepção antecipada das necessidades estratégicas do negócio.

Paton, Peters e Quintas (2007) lembram que as universidades corporativas surgiram paralelamente, impulsionadas por quatro importantes fatores que afetavam a indústria, a educação e a sociedade em geral que foram: a) o surgimento no campo empresarial da sociedade do conhecimento e da organização focada no aprendizado; b) a frequência

e rapidez da reestruturação corporativa, levando executivos a focalizar princípios e práticas corporativas a fim de manter alguma coerência interna e c) a difusão e potencialidades das tecnologias de comunicação e suas aplicações ao treinamento e desenvolvimento.

Atualmente, verifica-se uma metamorfose educacional no seio das organizações, ou seja, a substituição do antigo Treinamento e Desenvolvimento (T&D) pela Educação Corporativa.

Conforme Eboli (2005), formular o projeto de Educação Corporativa a partir do plano estratégico de negócios é o que realmente a diferencia do T&D tradicional. Para tanto, são fundamentais quatro aspectos: obter o comprometimento e envolvimento dos gestores, alinhar o modelo de Gestão de Pessoas às estratégias da empresa, implantar um modelo de gestão de pessoas por competência e definir programas educacionais alinhados às estratégias do negócio.



PLANO ESTRATÉGICO
FONTE: Valle, 2013.

Texto extraído de Silva (2017).

De acordo com Martins (2008), no passado, os departamentos de T&D eram majoritariamente táticos e operacionais e sem conexão com as estratégias organizacionais. Porém, na atualidade, com as universidades corporativas, a preocupação é prover a organização e seus colaboradores de informações que tenham afinidade estratégica, valorizando-as como mecanismo de aprendizagem para o desenvolvimento humano e organizacional.

Acredita-se que:

[...] os programas tradicionais de treinamento já não atendem mais às necessidades de capacitação e atualização exigidas pela dinâmica do mercado. Os programas precisam estar alinhados às estratégias do negócio. O funcionário precisa adquirir a habilidade de compreender o conhecimento transmitido num curso e contextualizá-lo na sua prática, bem como criar soluções para os novos e constantes problemas que vão surgindo (MARTINS; FUERTH, 2008, p. 15).

Martins e Fuerth (2008) destacam a importância do aprendizado individual para a eficácia da formação do conhecimento nas organizações. Conforme esses autores a aprendizagem individual e, conseqüentemente, a organizacional, precisam estar conectadas a origem da palavra Educação, que vem do latim educere, significando extrair de dentro de si. O alvo da aprendizagem está em proporcionar condições para que o indivíduo extraia o conhecimento de si próprio e, no âmbito das organizações de aprendizagem, a Educação deve contribuir para a formação de um educando que efetivamente participe do processo de criação e comunicação de conhecimentos no dia a dia do seu trabalho.



PORTFÓLIO PARA EDUCAÇÃO CORPORATIVA
FONTE: Terra, 2010.

Texto extraído de Silva (2017).

Eboli (2004) ressalta a importância de colocar a tecnologia a serviço do trabalhador para o aumento do seu conhecimento. As ferramentas de aprendizagem e desenvolvimento dos colaboradores necessitam ser construídas de acordo com o contexto e a visão de futuro da empresa. Caso não forem construídas assim, os instrumentos não terão aplicabilidade, tornando-se somente mais uma tentativa frustrada baseada em modismos empresariais.

Conforme Martins e Fuerth (2008), a Globalização afeta todas as áreas da sociedade, sendo que as mudanças giram em torno da tecnologia de informação. Na atualidade o mundo virtual não para de crescer e, dentro do contexto profissional, temas como treinamento e desenvolvimento estão em contínua pauta de reuniões sobre aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento.

Assim, segundo Martins e Fuerth (2008), para atender as demandas do mercado globalizado e desempenhar com competência o papel que lhe é atribuído é necessário que o trabalhador desenvolva habilidades e adquira conhecimentos que lhe permitam interagir com desenvoltura, tanto com as novas tecnologias, quanto com os colegas de trabalho. Textualmente os autores expõem que, o atual momento vem impondo uma reconfiguração do sistema produtivo onde tem destaque a busca da flexibilidade e o uso, cada vez mais intensivo, da ciência e tecnologia nos processos de trabalho. Para atuar nesse ambiente e adequar-se as necessidades impostas pelo mercado, o trabalhador precisa: ser flexível e polivalente, capaz de resolver problemas, ter o domínio de conhecimentos e habilidades básicas, ter comportamento cooperativo e participativo, manter-se em constante aprendizado, entre outros requerimentos que o habilitem a apresentar o perfil desejado (MARTINS; FUERTH, 2008, p. 7).

Como discorrido, a Educação Corporativa destaca-se no meio empresarial vista a sua capacidade de efetivamente desenvolver e difundir o conhecimento nas empresas. Com isso os trabalhadores têm aumentados as suas competências, o que se revela grandemente favorável para as entidades onde atuam.

SEÇÃO 5

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

.....

Texto extraído de Rodigheri (2015).

Considerado por Sveiby (1998) como a nova riqueza e capital, o conhecimento configura-se como importante recurso das organizações no cenário mercadológico do século 21. Autores como Longo et al (2014) afirmam que organizações são quase como organismos, e portanto, aprendem, memorizam e compartilham. Entretanto, o conhecimento não é recurso exclusivo da organização em si, mas também é formado por seus membros integrantes.

A aprendizagem organizacional é derivada da aprendizagem individual, mas também demanda desta o compartilhamento e a congregação entre os envolvidos. De acordo com Stata (1997):

Primeiro, a aprendizagem organizacional ocorre através de percepções, conhecimentos e modelos mentais compartilhados. Assim sendo, as organizações podem aprender somente na velocidade em que o elo mais lento da cadeia aprende. A mudança fica bloqueada, a menos que todos os principais tomadores de decisão aprendam juntos, venham a compartilhar crenças e objetivos e estejam comprometidos em tomar as medidas necessárias à mudança (STATA, 1997, p. 379 apud MOREIRA, 2005, p. 02).

Levando em consideração o afirmado pelo autor, o conhecimento e a aprendizagem são recursos a serem geridos e administrados pelas organizações, de modo a visar o alvo da comunicação interna, ou seja, os colaboradores da organização e a fim de garantir vantagem competitiva e excelência de negócio.

De acordo com Longo et al (2014, p. 18), "os desafios presentes nas sociedades, no século XXI, transformam o conhecimento no grande diferencial competitivo das organizações que pretendem ser bem-sucedidas e duradouras". Tal contexto faz parte da chamada economia de informação, onde a busca pela inovação reflete-se em estratégias, produtos e serviços. A alta competitividade faz com que as organizações pretendam manter os fatores internos às mesmas os mais controláveis possíveis, levando assim, a maior preocupação nos aspectos de gestão organizacional, inclusive quanto à gestão do conhecimento.

Filho e Silva (2013) atestam o conhecimento como a maior riqueza das organizações, uma vez que o conhecimento provê a segurança necessária para que decisões sejam tomadas correndo o menor risco possível, colaborando assim, com a afirmação de Brum (2000, p. 31):

No momento em que uma empresa decide democratizar a informação internamente, permitindo que os funcionários saibam mais sobre a empresa, seus processos, seus mercados, seus produtos, seus serviços, suas metas e desafios, faz com que eles se sintam parte do processo e, portanto, determina um nível maior de motivação pelo simples fato de colocá-los numa posição de maior importância.

Para Wick, Pollock e Jefferson (2011, p. 19), o aprendizado contribui diretamente para a organização quando potencializa o desempenho do trabalho e, indiretamente, "por meio de uma melhor retenção, recrutamento, comprometimento dos colaboradores, entre outros". Os mesmos autores destacam ainda, que a organização que valoriza a aprendizagem deve se pautar através de metas, assim, os recursos serão geridos da melhor forma possível para se atingir o desenvolvimento organizacional e por consequência, vantagem estratégica para o negócio.

Longo et al (2014) apresentam uma linha de pensamento próxima a de Wick, Pollock e Jefferson (2011) em tal ponto, uma vez que consideram a gestão do conhecimento como ferramenta de organização estratégica para alcançar vantagem competitiva. No que tange a

vantagem competitiva através do conhecimento, Longo et al (2014, p. 19) afirmam que “torna-se imprescindível pensar se a organização oferece condições para que o conhecimento seja criado em suas dependências” e que, em tal contexto, entende-se conhecimento por capacidade de criar “novos métodos, processos e inovações, disseminá-los nas diversas instâncias organizacionais e incorporá-los aos demais produtos, serviços e sistemas”. Carbone et al (2009) declaram que a vantagem competitiva é obtida, essencialmente, por meio da inovação, apresentando, assim, uma congruência de conceitos quanto à importância da inovação organizacional.



AMBIENTES DO CONHECIMENTO
FONTE: Valle, 2013

Texto extraído de Rodigheri (2015).

Carbone et al (2009, p. 39) atestam que o conhecimento “é construído socialmente, por atores inteligentes, por meio de processos dinâmicos de aprendizagem, a qual tem como essência a solução de problemas

que decorrem de eventos incertos do mundo do trabalho". Com isso pode-se afirmar que, ao longo do tempo, as organizações alimentam a aprendizagem com as relações efetuadas nos ambientes da própria empresa. É válido ressaltar que as relações internas ocorrem imersas no fluxo de comunicação da organização. O aprendizado é, por si só, um processo contínuo em que se pode chegar a própria sustentabilidade como recurso.

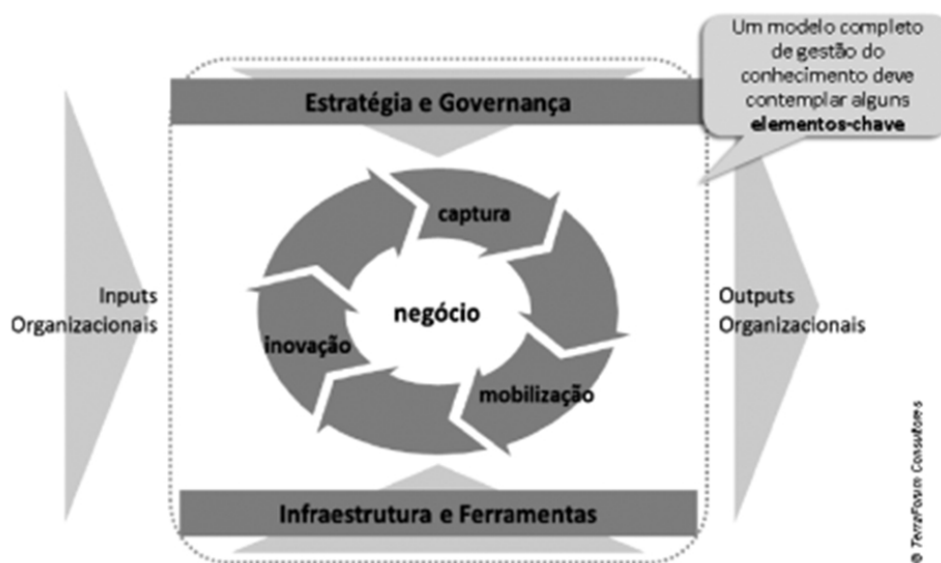
Senge (2003, p. 43) afirma que "o que falta é uma disciplina capaz de traduzir a visão individual em uma visão compartilhada". Para tanto, a visão sistêmica, proposta por Stata (1997) citado por Moreira (2005), é fundamentalmente aliada aos processos comunicativos da organização. A disciplina a que Senge (2003) se refere é a própria aprendizagem, e que segundo este, enfrenta um paradoxo: o total de conhecimento do coletivo é inferior à soma dos conhecimentos dos membros integrantes. De acordo com Senge:

A aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. Esse é um ponto crucial: se as equipes não tiverem a capacidade de aprender, a organização não a terá (SENGE, 2003, p. 44).

Pode-se relacionar tal afirmação de Senge (2003) com o conceito de conhecimento organizacional proposto por Oliveira Jr (2001, p. 132): "conjunto compartilhado de crenças sobre relações causais mantidas por indivíduos dentro de um grupo", uma vez que a unidade básica de uma equipe que aprende é o indivíduo que compartilha conhecimento. Expande-se então o sistema, onde a unidade básica da organização passa a ser a equipe e esta, por sua vez, fará parte de um conjunto compartilhado maior de crenças sobre relações. Em tais afirmações é possível vislumbrar o quão importante é a comunicação como ferramenta de compartilhamento do conhecimento nas organizações.

Em detrimento dos recursos materiais que se esgotam conforme utilizados, o conhecimento é um recurso que tende ao crescimento.

Segundo Sveiby (1998, p. 33), "ao contrário dos recursos físicos, o conhecimento cresce quando é compartilhado". Tal natureza própria do conhecimento é congruente com a noção de Senge (2003), ao afirmar que o aprendizado vem, a princípio, da experiência direta, através das consequências e resultados visíveis de ações e eventos. Em um âmbito coletivo, os resultados visíveis vêm do todo e retroalimentam o progresso coletivo através da aprendizagem e comunicação entre partes integrantes desse sistema. Uma vez compartilhado o conhecimento, este não desaparece, mas cresce por toda a estrutura da organização.



PROCESSO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO
FONTE: Valle, 2013.

Texto extraído de Rodigheri (2015).

A aprendizagem em equipe, definida por Senge (2003), como uma disciplina a ser exercitada nas organizações, é relacionável com o contexto coletivo e de comunicação fluída que o conhecimento necessita para que uma organização faça proveito de tal recurso. Senge (2003) afirma que equipes desalinhadas ou sem pensamento sistêmico têm como característica fundamental o desperdício de energia, ou a discrepância entre o resultado

do esforço esperado e o real resultado. O conceito central de uma equipe é a visão compartilhada. Stata (1997) citado por Moreira (2005) afirma que o aprendizado geral é consequência do aprendizado individual compartilhado. Segundo Senge (2003, p. 264), “hoje quase todas as decisões importantes são tomadas em equipe, seja diretamente ou através da necessidade de equipes para traduzir as decisões individuais em ação”.

Moreira (2005) citando Stata (1997) atesta que a aprendizagem organizacional pode ser considerada como fonte de vantagem competitiva sustentável e parte de um processo constante de reinvenção de conhecimentos. Uma vez que os conhecimentos são absorvidos pela estrutura organizacional e administrados como recurso, conceito também contemplado por Sveiby (1998) torna-se uma habilidade da organização e possível especificidade capaz de prover diferencial competitivo entre organizações.

SEÇÃO 6

GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

Texto extraído de Santos e Acosta (2016).

O capital intelectual é concebido por Brooking (1996 apud ANTUNES, 2000), como uma combinação de ativos intangíveis, frutos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, os quais trazem benefícios intangíveis para as organizações, possibilitando assim, seu funcionamento.

Para Stewart (2002 apud MENDES, 2005), o capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, ou seja, é a soma do conhecimento tácito da força de trabalho, das informações da estrutura organizacional, dos processos mapeados, do registro de propriedade intelectual e das demais experiências que podem ser codificadas e empregadas em prol da geração de riqueza e novos produtos.

O capital intelectual poderá estar nos processos organizacionais, armazenado em sistemas específicos ou, então, nas cabeças das pessoas que formam a organização. Nesse último caso, o capital intelectual recebe também a denominação de capital humano, formado pelo conhecimento tácito existente no indivíduo (STEWART, 2002 apud MENDES, 2005).

Ainda conforme Stewart (2002 apud MENDES, 2005), o capital humano pode ser considerado um bem latente, esperando para ser identificado, compartilhado e efetivamente empregado pela empresa. Trata-se do início de tudo, isto é, da fonte da inovação, da qual florescem os insights geradores de vantagem competitiva. Para liberar o capital humano que já existe na organização, usando mais o que as pessoas sabem, as empresas precisam criar oportunidades de tornar público o conhecimento privado.

O capital intelectual, no juízo de Antunes (2000), pode ser dividido nas seguintes categorias:

- a. ativos de mercado – potencial que a organização possui em virtude dos intangíveis, que estão ligados ao mercado, tais como marca, clientes, lealdade dos clientes, canais de distribuição e franquias;
- b. ativos humanos – benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as empresas por meio de sua criatividade, de seu conhecimento e de sua habilidade para dirimir problemas;
- c. ativos de propriedade intelectual – ativos que precisam de proteção legal no intento de garantir às organizações benefícios, tais como know how, segredos industriais, copyright, patentes, designs
- d. ativos de infraestrutura – ativos na forma de tecnologias, de metodologias e de processos empregados como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação de risco, banco de dados de clientes, entre outros.

Outra classificação apresentada pelos teóricos Edvinsson e Malone (1998 apud ANTUNES, 2000) é a seguinte:

a. capital humano – formado pelo conhecimento, pelo poder de inovação e pela habilidade dos funcionários, com os valores, a cultura e a filosofia da empresa;

b. capital estrutural – constituído dos equipamentos de informática, dos softwares, do banco de dados, das marcas registradas, do relacionamento com os clientes, bem como das demais capacidades organizacionais que asseguram o devido apoio à produtividade dos empregados.

O capital intelectual abrange diversos elementos intangíveis, além do próprio capital humano. Sendo assim, o capital intelectual abarca o elemento possuidor dos recursos do conhecimento e tudo o que é decorrente da aplicação desse conhecimento, já que o conhecimento lato e stricto se materializam no capital estrutural e nos ativos de mercado.

	Capital Intelectual		
	Capital Humano	Capital Estrutural	Capital Social
Essência	Competências	Processos	Relacionamentos
Escopo	Interno, relacionado a pessoas e equipes	Links organizacionais internos	Links organizacionais externos
Parâmetros	Capacidade e Produtividade	Eficiência	Qualidade e Longevidade

Adaptado de Róci Bontis, 2002

As organizações ainda dão **atenção desigual** a aspectos fundamentais de seu capital intelectual

CAPITAL INTELECTUAL
FONTE: Valle, 2013.

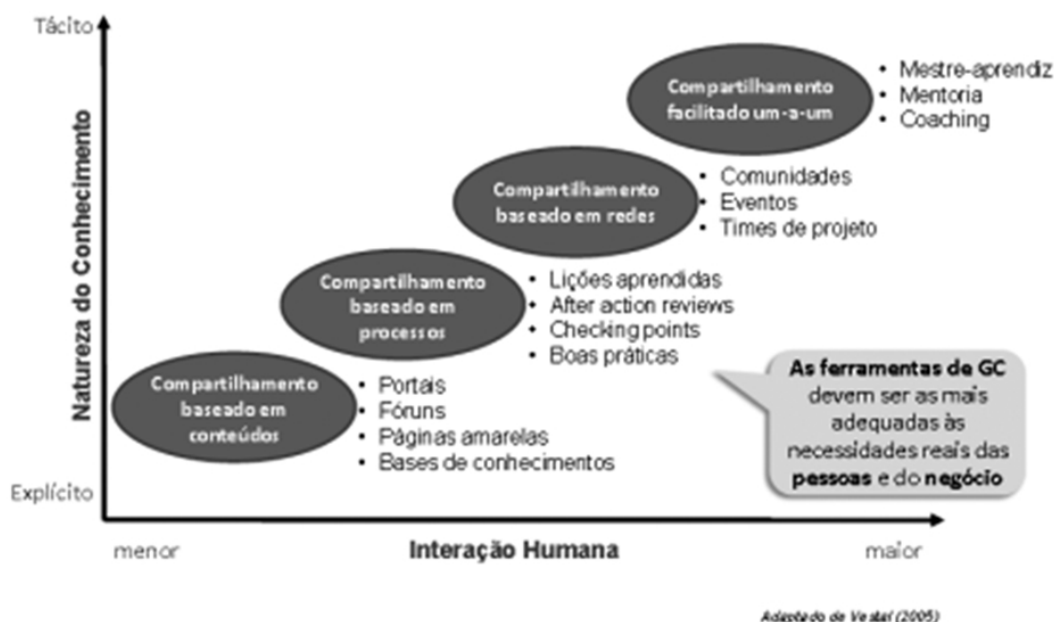
Texto extraído de Santos e Acosta (2016).

Ao abordar a relevância dos recursos humanos e do conhecimento, Antunes (2000) salienta que o importante, nos dias hodiernos, não é a força humana. À medida que a tecnologia, por um lado, supre esse fator da força braçal, por outro, demanda inteligência pelo potencial humano. Entretanto, a percepção da inteligência não capta somente o quociente de inteligência mensurado pela aplicação de testes específicos até então.

Leva-se em conta, nas organizações, a inteligência emocional, a qual engloba aspectos como motivação e persistência diante de frustrações, autocontrole, habilidade de não permitir que a aflição impeça a capacidade de pensar e, sobretudo, relacionamento em grupo e empatia.

Mendes (2005) salienta que o conjunto dos ativos intangíveis de uma empresa tem sido responsável por uma parcela cada vez maior do valor financeiro dos produtos e serviços produzidos, visto que trazem uma quantidade sempre maior de conhecimento e, por conseguinte, de valor agregado. Nesse sentido, observa-se que o valor do capital intelectual advém também de sua relação com o conhecimento.

Inicialmente, para que se possa desenvolver a mensuração do capital intelectual é preciso reconhecer que nem todos os ativos intangíveis de uma organização pertencem a ela. De acordo com Carbone (2005), enquanto os ativos intangíveis são propriedades da empresa, a maior parte dos ativos intangíveis não é propriedade sua. Os clientes, por exemplo, que se constituem como ativos intangíveis, não são propriedade da empresa. O mesmo ocorre em relação aos funcionários. Portanto, não se trata de uma relação de propriedade, mas de um compartilhamento de objetivos. A empresa do conhecimento é aquela que tem competência para administrar grandes redes de colaboradores, sejam eles fornecedores, funcionários, prestadores de serviços, clientes ou demais agentes. Somente por meio do reconhecimento dessa relação de compartilhamento é que uma empresa pode gerar resultados crescentes com esses ativos (CARBONE, 2005).



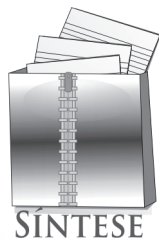
COMPARTILHAMENTO
FONTE: Valle, 2013.

Texto extraído de Santos e Acosta (2016).

Um modelo de mensuração de capital intelectual foi desenvolvido por Edvinsson e Malone (1998 apud ANTUNES, 2000), denominado de navegador Skandia, no qual o capital é à base de um esquema de valores que distingue os diferentes blocos que compõem o capital intelectual. Observa-se que os dois primeiros estágios representam a fórmula que os autores identificam como a do capital intelectual: $CI = Vm - Vc$, onde Vm é o valor de mercado e Vc é o valor contábil. Extraídos os dois tipos de capital que representam a composição básica do capital intelectual, a saber, capital humano e capital de estrutura, procedeu-se a uma sequência de mais duas subdivisões, resultando em mais dois subgrupos integrantes do capital estrutural.

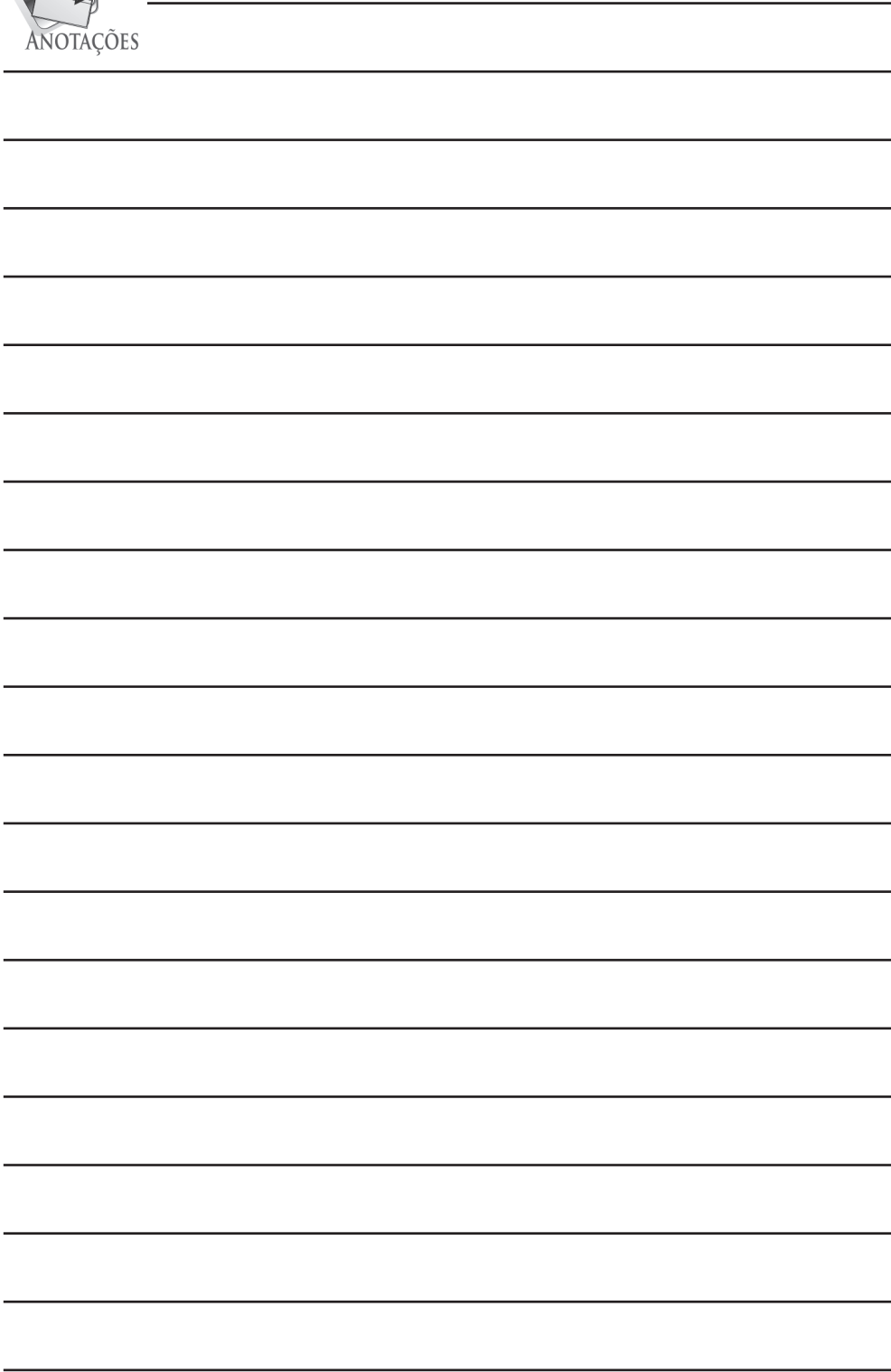
Os estágios representados por áreas de capital servem de base para a identificação das áreas em análise na elaboração do modelo, possuindo cada uma, seus respectivos indicadores: foco financeiro, no cliente, no processo, foco de renovação, desenvolvimento e foco humano (ANTUNES,

2000). As demonstrações financeiras empregadas para a determinação do foco assumem, assim, o papel de repositório de informações de feedback para análise e posterior avaliação de desempenho dos focos. À medida que a conversão de uma tecnologia se materializar em receita para a empresa, esta medida se desloca de renovação e desenvolvimento para clientes e processos, para, por fim, constituir um lançamento nas demonstrações financeiras.





This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. In the top-left corner, there is a small icon of a notepad with a pencil resting on it. To the right of this icon, the word "ANOTAÇÕES" is written in a bold, black, sans-serif font. The rest of the page is filled with evenly spaced horizontal lines, providing space for writing.



Bases: criar Conhecimento

OBJETIVO DE APRENDIZAGEM

- Compreender o processo de criação de conhecimento.

ROTEIRO DE ESTUDOS

- Nesta unidade você estudará a criação do conhecimento.

Texto extraído de Terra (2010).

Vivemos um momento de importante transição do ambiente econômico, onde a gestão proativa do conhecimento adquire um papel central para a competitividade tanto das empresas, como dos países. Entretanto, nem sempre foi assim, pois, no passado, vantagens de localização, assim como o acesso à mão de obra barata, recursos naturais e ao capital financeiro tinham papéis muito mais determinantes.

No Brasil, verifica-se que o recurso “conhecimento” vem aumentando aceleradamente sua importância para o desempenho empresarial e que os desafios impostos pela relativa e recente abertura econômica tornam a questão da gestão do conhecimento ainda mais fundamental para as empresas brasileiras. Acreditamos que sem estratégias empresariais, setoriais e nacional muito bem concatenadas e, rapidamente implementadas, fica muito difícil imaginar que as empresas brasileiras conseguirão se tornar competitivas e, mesmo, sobreviver aos desafios impostos pela competição internacional.

O modelo econômico de substituição de importações, adotado até recentemente pelo Brasil, privilegiava o “aprender ao operar”. A abertura econômica e a competição interna e externa com empresas de países desenvolvidos, contudo, tornam outras formas de aprendizado muito mais relevantes e requerem uma reversão nas tendências de estagnação dos gastos públicos em C&T e de falta de cooperação entre as instituições de pesquisa e o setor público, além de um aumento nos gastos de P&D privados ainda muito baixos.

Buscando corroborar as afirmações acima sobre a magnitude do desafio brasileiro, várias evidências encontradas em diversos estudos e bases de dados mostram que a recente abertura econômica vem impondo importantes desafios às empresas brasileiras e aumentando a necessidade do investimento em tecnologia, em educação e da gestão do conhecimento, de maneira geral.

A Gestão do Conhecimento vai, no entanto, muito além, do investimento em tecnologia ou o gerenciamento da inovação. A Gestão do Conhecimento nas organizações passa, necessariamente, pela

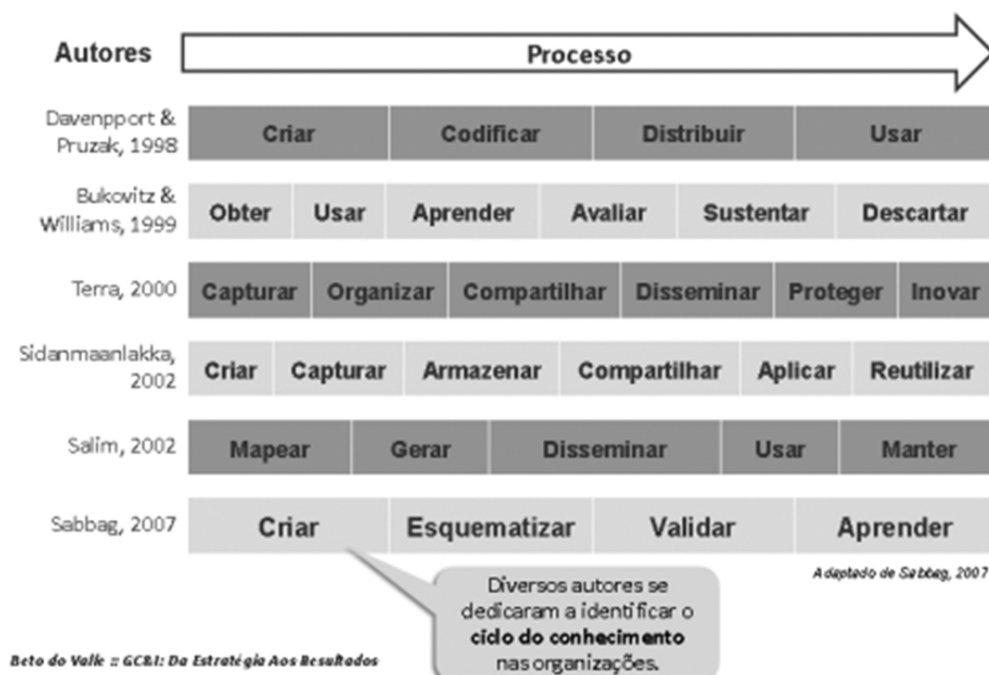
compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e, também, pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e aprendizado.

De um lado, é evidente que estamos vivendo em um ambiente cada vez mais turbulento, onde vantagens competitivas precisam ser, permanentemente, reinventadas e onde setores de baixa intensidade em tecnologia e conhecimento perdem, inexoravelmente, participação econômica. Neste contexto, o desafio de produzir mais e melhor vai sendo suplantado pelo desafio, permanente, de criar 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.

Os trabalhadores, por sua vez, vêm aumentando, de forma considerável, seus patamares de educação e aspirações, ao mesmo tempo em que o trabalho passa a ter um papel central em suas vidas.

De fato, verifica-se que os "indivíduos organizacionais", de forma crescente, se realizam sendo criativos e aprendendo constantemente. Esta coincidência aponta, de um lado, para uma grande oportunidade: a de se criar círculos virtuosos de geração de conhecimentos. Estes ocorrem no momento em que as empresas cientes da necessidade de se reinventarem, de desenvolverem suas competências, de testarem diferentes ideias, de aprenderem com o ambiente e de estarem sempre buscando grandes desafios, adotam estilos, estruturas e processos gerenciais que desencadeiam processos semelhantes no nível individual.

A revisão da literatura mostra que os processos de criação e aprendizado individual, de forma análoga ao processo organizacional, demandam e implicam em reinvenção pessoal, ou seja, estão associados às mudanças de modelos mentais, mapas cognitivos e de comportamentos, assim como à busca de grandes desafios e resoluções de tensões internas. Além do mais, verifica-se que os indivíduos, em seus processos criativos e de aprendizado, dependem de grande motivação intrínseca, assim como da interação com outros, da combinação de múltiplas perspectivas e experiências e, finalmente, de tentativas e erros pessoais.



CICLO DO CONHECIMENTO
FONTE: Valle, 2013.

Texto extraído de Terra (2010).

Os conceitos anteriormente citados, associados aos das "Learning Organizations" ou das "Knowledge Creating Companies", não são, todavia, facilmente traduzíveis, transferidos e aplicáveis à prática gerencial. É com esta perspectiva que se precisa analisar os "Facilitating Factors" ou "Enabling Conditions", ou seja, as práticas, normas e processos que estimulam ou inibem a captação, geração, difusão e armazenamento de conhecimento pelas organizações.

São vários os aspectos relacionados à Gestão do Conhecimento: papel da alta administração, cultura e estrutura organizacionais, práticas de gestão de recursos humanos, impacto dos sistemas de informação e mensuração de resultados, alianças estratégicas, etc. Esta abordagem reflete nossa compreensão de que a Gestão do Conhecimento implica, necessariamente, na coordenação sistêmica de esforços em vários planos:

organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais. Em particular, quando se fala em Gestão do Conhecimento é necessário discutir:

- O papel da alta administração na definição dos campos de conhecimento, no qual os funcionários da organização devem focalizar seus esforços de aprendizado, além do seu papel indispensável na definição de metas desafiadoras e na criação de culturas organizacionais voltadas à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometidas com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da empresa.

- As novas estruturas organizacionais e práticas de organização do trabalho, que diversas empresas, em diferentes setores e em diferentes países estão adotando para superar os limites à inovação, ao aprendizado e à geração de novos conhecimentos, impostos pelas tradicionais estruturas hierárquico-burocráticas.

- Quais são as práticas e políticas de administração de recursos humanos associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à empresa, assim como à geração, difusão e armazenamento de conhecimentos na empresa.

Neste sentido, os princípios básicos - em alguns casos a partir de práticas emergentes - que deveriam nortear as várias políticas e práticas de administração de RH (recrutamento e de seleção de pessoal, planos de carreiras, treinamentos e remuneração), visando:

- Melhorar a capacidade das organizações de atrair e de manter pessoas com habilidades, comportamentos e competências que adicionam aos estoques e aos fluxos de conhecimento (de valor) das mesmas.

- Estimular comportamentos alinhados com os requisitos dos processos individual e coletivo de aprendizado, assim como aqueles que resguardem os interesses gerais e de longo prazo da empresa no que se refere ao fortalecimento de suas "core competencies".

Como os avanços na informática e nas tecnologias de comunicação estão afetando os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento nas organizações. A associação na literatura entre tecnologia de informação e gestão do conhecimento está relacionada ao uso de sistemas de informação para o compartilhamento de informações ou conhecimento.



COORDENAÇÃO ORGANIZACIONAL

FONTE: Valle, 2013.

Texto extraído de Terra (2010).

A Gestão do Conhecimento centra-se em três aspectos principais: foco nos ativos intangíveis (principalmente o fator humano), tornar a gestão do conhecimento algo explícito, incentivar e criar mecanismos que facilitem aos empregados o compartilhamento de seus conhecimentos. Em particular, várias tecnologias podem ser empregadas para este fim: intranet, groupware, document management systems, data warehouses, desktop-videoconferencing, electronic bulletin boards etc. Além disso, essas ferramentas podem ser classificadas em três grandes áreas:

- Repositório de materiais de referência: conhecimento explícito que pode ser facilmente acessado e que evita duplicações de esforços.

- Expertise maps: banco de dados com listas e descrições das competências de indivíduos de dentro e de fora da organização. Isto facilitaria o compartilhamento de conhecimento tácito.

- Just-in-time knowledge: ferramentas que reduzem as barreiras de tempo e distância no acesso a conhecimentos (ex: videoconferência).

Embora reconhecendo a importância dos esforços recentes de mensuração do capital intelectual, destaca-se os benefícios da mensuração dos resultados empresariais sob diversas perspectivas (adição ao estoque de conhecimento, em particular) e em sua comunicação por toda a organização; a crescente necessidade das empresas se engajarem em processos de aprendizagem com o ambiente e, em particular, por meio de alianças com outras empresas.

O tema Gestão do Conhecimento tem bases sólidas em várias abordagens distintas e complementares. É nossa convicção, ademais, que o recente foco da literatura nos processos geradores de conhecimento (de valor) representa, de fato, um avanço na teoria organizacional, visto que conseguiu evidenciar, com maior ênfase, como diversas práticas gerenciais e de organização do trabalho estão associadas a processos individuais e coletivos de criação, aprendizado e inovação.

O tratamento mais analítico, entretanto, de suas principais questões continua a representar importantes desafios:

- Como mapear o conhecimento (competências individuais) existente nas empresas?

- Como facilitar e estimular a explicitação do conhecimento tácito dos funcionários?

- Como utilizar os investimentos em informática e em tecnologia de comunicação para aumentar o conhecimento da empresa e não apenas acelerar o fluxo de informações?

- Como atrair e selecionar pessoas com as requeridas competências, habilidades e atitudes? Que sistemas, políticas e processos devem ser implementados para moldar comportamentos relacionados ao estímulo à criatividade e ao aprendizado?

- Como manter o equilíbrio entre o trabalho em equipe e o trabalho individual e entre o trabalho multidisciplinar e a requerida especialização individual?



PESSOAS, PROCESSOS E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
 FONTE: Valle, 2013.

Texto extraído de Terra (2010).

Quando se pensa em Gestão do Conhecimento há uma superposição na direção das análises "micro" (indivíduos e grupos), "meso" (organização) e "macro" (ambiente). Reconhece-se, assim, que o aprendizado e a criação individual incluem a capacidade de combinar diferentes inputs e perspectivas, que o aprendizado organizacional demanda uma visão sistêmica do ambiente e a confrontação de modelos mentais distintos e, finalmente, que o processo de inovação requer, crescentemente, a combinação de diferentes habilidades, conhecimentos e tecnologias de campos distintos do conhecimento e mesmo de diferentes setores econômicos.

Subjacente ainda a maior parte destas questões está o reconhecimento de que o capital humano, formado 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 às necessidades de se estimular a motivação intrínseca, o estabelecimento de contatos pessoais, a análise de diferentes perspectivas, a abertura para a efetiva comunicação e para o aprendizado através de experiências, tentativas e erros individuais.

A Gestão do Conhecimento tem um caráter universal, ou seja, fazem sentido tanto para empresas de setores tradicionais, como para empresas em setores de ponta; para empresas em setores primários, como para empresas em setores manufatureiros ou de serviços. Além disso, não se limitam, por exemplo, ao chão de fábrica, departamento de novos produtos ou áreas em contato com os clientes. Isto, segundo nossa opinião, tem elevada importância para a competitividade das empresas nacionais.

A “tecnologia gerencial” expressa nos princípios e práticas de Gestão do Conhecimento discutidos neste trabalho apresenta elevada relação custo-benefício, além de se encontrar, em boa medida, ao alcance de praticamente qualquer tipo de empresa, conforme exemplos arrolados neste trabalho. Há, entretanto, no caso das empresas nacionais, que se trabalhar com as condições de contorno vigentes. Neste sentido, o considerável atraso na formação educacional de boa parte da população brasileira não poderia deixar de ser, mais uma vez, salientado.

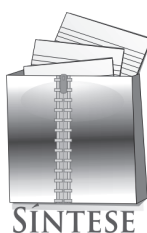
Os exemplos conhecidos de sucesso em solo nacional, as chamadas “ilhas de excelência”, atestam, por sua vez, que a superação desta desvantagem passa obrigatoriamente por estratégias educacionais, gerenciais e empresariais concatenadas e, proativamente, inseridas no ambiente.

Os desafios relacionados à adoção das práticas e modelos associados à Gestão do Conhecimento não são, evidentemente, triviais. Neste sentido, é preciso avaliar as várias experiências (estudos de casos, em particular) reportadas na literatura, de empresas que se engajaram em grandes

processos de mudanças. De maneira geral, eles apontam, antes de mais nada, para significativos esforços de conscientização e de comunicação e ativa participação pessoal da alta administração. Precisam, por outro lado, ser apoiados por mudanças de processos, estruturas, sistemas de informação e de incentivo individual e coletivo.

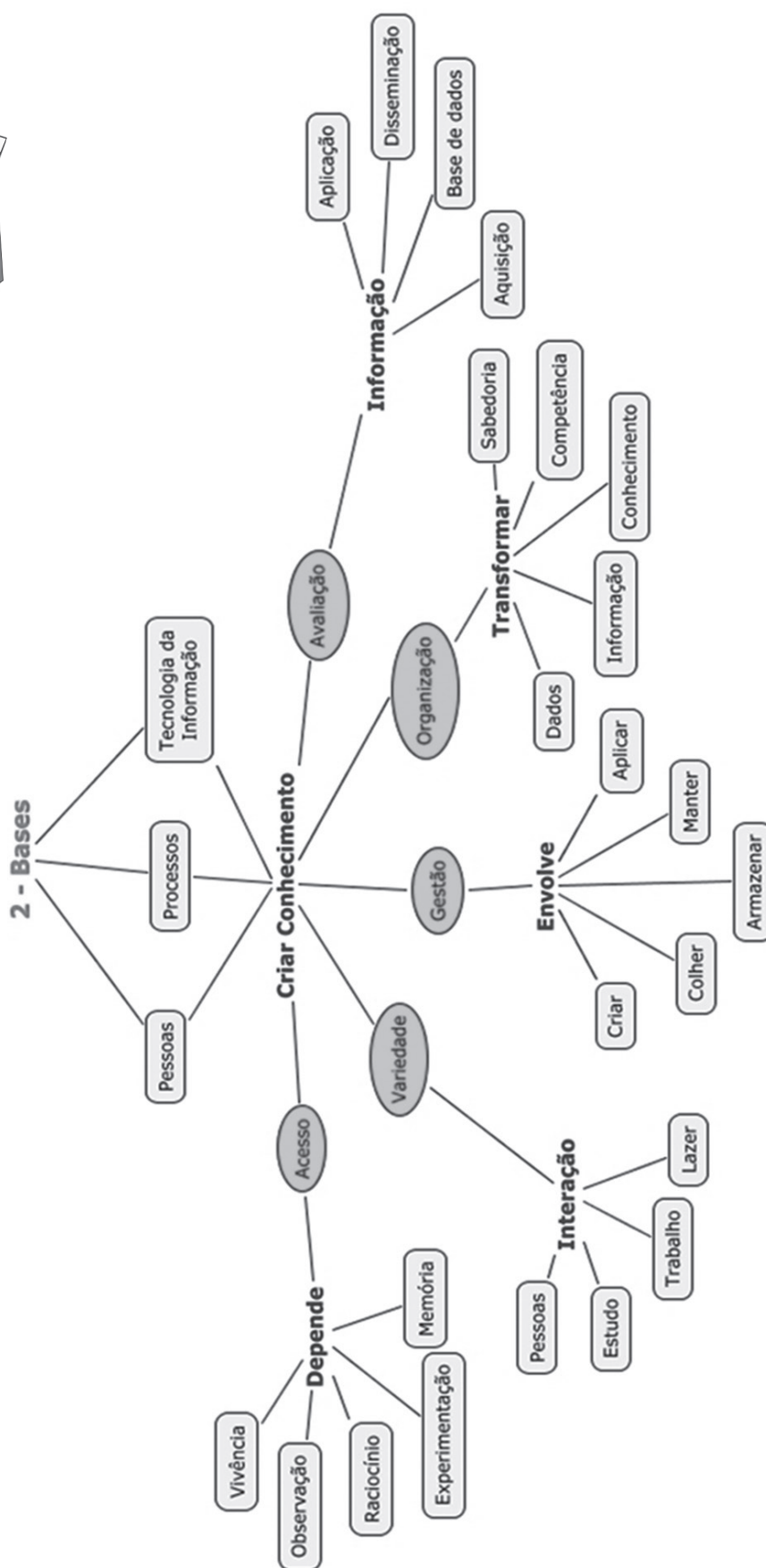
Por fim, é nossa convicção que a simples intensidade dos investimentos em P&D não pode ser diretamente associada a melhores desempenhos inovadores ou de geração e difusão de conhecimentos. Neste sentido, qualquer esforço governamental de promover a mudança do país rumo a uma Sociedade do Conhecimento não pode deixar de levar em conta os avanços recentes na tecnologia gerencial relacionada à Gestão do Conhecimento.

A Gestão do Conhecimento procura compreender, a partir dos recentes avanços nas tecnologias de informática e de telecomunicações, das conclusões das teorias sobre criatividade e aprendizado individual e organizacional, como os investimentos nesta área podem de fato aumentar a capacidade de gerar, difundir e armazenar conhecimento de valor para as empresas e para o país.



SÍNTESE

2 - Bases





Para refletir: “O que é fundamental para que o conhecimento criado, na esfera pública, promova o desenvolvimento econômico, da mesma forma que promove no âmbito privado?” Responda de acordo com o conteúdo visto na UNIDADE II.



This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. In the top-left corner, there is a small icon of a notepad with a pencil resting on it. To the right of this icon, the word "ANOTAÇÕES" is written in a bold, black, sans-serif font. The rest of the page is filled with evenly spaced horizontal lines, providing space for writing.



Motivação: Competências

OBJETIVO DE APRENDIZAGEM

- Desenvolver o conceito de competências.

ROTEIRO DE ESTUDOS

- Nesta unidade você estudará competências.

Texto extraído de Santos e Acosta (2016).

Carbone (2005, p. 138) conceitua o capital humano como o "exercício pleno das competências humanas num contexto de trabalho". Essa definição é capaz de ampliar o foco do processo de investigação, comumente centrado na competência humana ou profissional. Trazer para o debate a dinâmica do contexto de trabalho é enxergar o ser humano na dimensão das suas relações e das suas necessidades fundamentais. Nessa linha de pensamento, dois focos de gestão e mensuração ganham destaque: o indivíduo e suas competências e a organização e as dimensões de apoio ao exercício da competência humana no trabalho.

As competências humanas nem sempre são de fácil mensuração, de modo que um gerente despreparado pode inibir a competência de seu funcionário. É preciso, segundo Carbone (2005), que o contexto organizacional seja favorável a essa mensuração, ou seja, apresente valores, relações e condições de trabalho, bem como infraestrutura tecnológica para concretizar esse processo. O profissional traz consigo uma carga de conhecimentos, habilidades e atitudes que será mobilizada no ambiente de trabalho, motivo pelo qual a qualidade desse ambiente é fator decisivo para o sucesso do trabalho e alcance de bons resultados por parte do capital humano.

Texto extraído de Araújo Junior e Martins (2014).

A conceituação de competência é alvo de muitos pensadores ao longo dos anos que buscaram compreender e analisar a essência da caracterização e os principais estímulos para o desenvolvimento de aptidões que venham a contribuir para o crescimento produtivo das atividades desempenhadas.

Para Fleury e Fleury (2001) competência é uma palavra do senso comum utilizada para qualificar uma pessoa capaz de realizar alguma atividade. Zarifian (1999) ressalta que a competência pode ser definida como a utilização da inteligência para resolver questões que se apoiam

em conhecimentos já adquiridos e são transformados proporcionalmente de acordo com a complexidade das situações no ambiente de trabalho.

Ainda nesse raciocínio, Dutra, Hipólito e Silva (1998) caracterizam competência como sendo a capacidade de uma determinada pessoa para gerar resultados em consonância com os objetivos organizacionais.

Por sua vez, Durand (2000) aborda competência baseado em três dimensões – conhecimentos, habilidades e atitudes. Relacionando o termo não apenas ao teor técnico, mas também a cognição e atitudes inerentes aos negócios da organização. Para o autor, habilidades, conhecimentos e atitudes estão interligados e juntas constroem a dinâmica das características da competência que contribuirão para os resultados e que serão importantes nas decisões do trabalho.

Porém, ao longo dos anos evidenciou-se uma evolução no conceito de competência. Inicialmente, ela se atrelava à capacidade de um indivíduo se pronunciar em relação a algum tipo de assunto, e posteriormente, passou a ser vista como uma qualificação do indivíduo que realiza determinada atividade (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

A partir disso, o estudo a respeito do conceito de competência gerou duas abordagens clássicas: uma voltada para o indivíduo e outra relacionada ao processo de trabalho na organização (DUTRA, 2004).

Por essa análise, para Fleury e Fleury (2001), esse agir responsável e reconhecido, agrega tanto valor econômico para a organização quanto valor social ao indivíduo. Muitos pensadores buscaram contribuir para o alcance de uma definição que contextualizasse as características das competências que estavam diretamente relacionadas à organização.

De acordo com Nisembaum (2000) essas competências representam combinações sinérgicas que são expressas pelo desempenho das atividades e se desencadeiam em determinado contexto ou estratégia da organização.

Durand (1998) vai mais além ao relacionar essas competências as crenças e valores que o trabalho em equipe pode proporcionar como uma nova forma de alquimia para o desempenho das atividades.

Em uma linha de pensamento não menos distante, propuseram

Markides e Williamson (1994), que relacionaram a chamada core competences como um conjunto de experiências, conhecimentos e sistemas que podem desencadear em novas estratégias aos negócios.

Brandão e Guimarães (2001) possuem o entendimento de que essas competências organizacionais geram vantagem competitiva, valor diferenciado para os clientes, além de possuírem um caráter único e de difícil imitação por parte dos concorrentes.

Nessa análise, Ruas (2005) aborda que essas competências, geradas pelo contexto organizacional, devem atingir as expectativas de cada setor e podem ser subdivididas de acordo com suas finalidades, a saber: as básicas, ligadas à sobrevivência da organização no mercado; as seletivas, que devem proporcionar uma diferenciação perante os concorrentes; as essenciais, geram uma diferenciação a nível internacional para a organização, lhe atribuindo um caráter pioneiro no mercado.

Assim, podemos identificar que as básicas se propõem a permanência dos negócios no mercado, já as seletivas sugerem uma posição mais destacada do que outras instituições e as essenciais denotam um teor de liderança e supremacia perante os concorrentes.

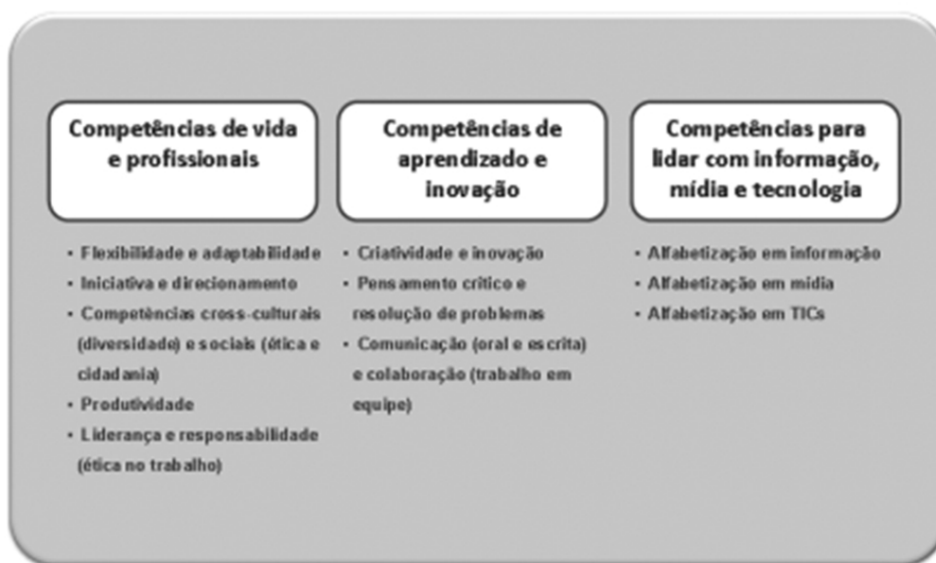
Outra teoria muito utilizada é a tratada por Zarifian (1999), a partir da qual o autor atribui uma diferença na geração de competências pelas organizações em um contexto de trabalho mais interno. Diferenciando-as em:

- a) Competências sobre processos: conhecer os processos do trabalho da organização.
- b) Competências técnicas: adquirir conhecimentos específicos sobre o trabalho.
- c) Competências sobre a organização: conhecer a organização do fluxo de trabalho.
- d) Competências de serviço: identificar os possíveis impactos do produto/serviço para o consumidor.
- e) Competências sociais: saber se impor no ambiente de trabalho, através de aspectos como autonomia, responsabilização e comunicação.

Por essa análise, o processo de trabalho está relacionado com a formação de competências e as estratégias organizacionais, evidenciando assim uma linha de relação entre estratégia, aprendizagem e competências que estão diretamente ligadas e não devem possuir uma ordem de precedência (FLEURY; FLEURY, 2001).

Para colocar em prática essas competências em suas atividades, as organizações devem adquirir conhecimentos para gerenciá-las. Para isso, abordaremos na próxima seção a definição de gestão por competências e suas características principais, visando melhorar o desempenho organizacional.

Novas Demandas de Aprendizado



DEMANDAS DE APRENDIZADO
FONTE: Terra, 2010.

Texto extraído de Araújo Junior e Martins (2014).

A gestão por competências aborda a importância do gerenciamento das aptidões organizacionais que oferecerão um suporte para o êxito dos negócios da organização.

Nesse sentido, Brandão e Guimarães (2001) enfatizam que o modelo de gestão por competências propõe um método que ajude a planejar, captar, desenvolver e avaliar, em todos os níveis organizacionais – individual, grupal e organizacional – as competências necessárias para o alcance dos objetivos. Assim, esse modelo de gestão surge para ampliar a capacidade de atuação da organização trazendo eficácia no desempenho do trabalho.

Na busca pela dinâmica de atuação desse novo modelo de gestão, Carbone et al. (2005) abordam que as competências são multidimensionais e se constituem por quatro características básicas: Dinâmicas, que exigem uma interação constante entre indivíduos e grupos, sejam internos ou externos à organização; Sistêmicas, que buscam auxiliar as estratégias integrando-se e trocando influências com o ambiente externo. Cognitivas, relaciona-se com os conhecimentos gerenciais necessários para a identificação das competências que serão importantes na busca pelos objetivos organizacionais e Holísticas, que traduzem nova vantagem competitiva para organização ampliando o foco de análise dos negócios para além do desempenho financeiro, enfatizando uma abordagem para integradora dos fenômenos do ambiente de trabalho.

A utilização da gestão por competência toma como referência as estratégias da organização e integra cada setor gerencial, direcionando-os através das áreas de recrutamento e seleção, treinamento, alianças estratégicas, entre outros, que contribuirão com o desenvolvimento de competências necessárias para o alcance dos objetivos empresariais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

O gerenciamento dessas competências evidenciará uma integração maior entre os vários níveis de atuação da organização e resultados planejados, dando a oportunidade para que a instituição possa adquirir certa competitividade perante suas concorrentes.

Com isso, de acordo com Gramigna (2002) a utilização da gestão por competências, em contextos organizacionais, proporcionará as seguintes vantagens: definição de perfis profissionais que ajudarão no desempenho do trabalho; capacidade elevada de formar equipes

produtivas por meio do estudo da compatibilidade entre o perfil dos trabalhadores e as necessidades organizacionais; investimento em capacitação de funcionários buscando resultados mais eficientes; gerenciar o desempenho através de indicadores e metas mais realistas e fáceis de mensurar; conscientizar os colaboradores para que busquem o crescimento profissional assumindo responsabilidades objetivando seu autodesenvolvimento.

Outro aspecto que está sendo foco de novos estudos é a gestão de competências no sentido do "poder fazer". De acordo com Latham (1989) esse atributo do "poder fazer" pode ser identificado pelo grau que os treinandos aplicam os conhecimentos, habilidades e atitudes no contexto do trabalho, ou seja, buscando ressarcir à instituição a transferência de aprendizagem adquirida.

Para conseguir esse "poder fazer" as organizações podem se utilizar de ferramentas que beneficiem a transferência de conhecimentos, habilidades e atitudes de forma que os colaboradores possam colocá-las em prática e desenvolvê-las no trabalho. Essas ferramentas de acordo com Brandão, Bahry e Freitas (2006) surgem sobre três variáveis:

1. Programar mecanismos de Treinamento e desenvolvimento (T & D).
2. Desenvolver os cursos a partir das características dos treinandos, potencializando sua aprendizagem.
3. Construir um ambiente de trabalho favorável para o processo de transferência e aquisição de aprendizagem.

Nesse contexto, essa vertente do "poder fazer" evidencia-se como uma nova maneira da organização ampliar a capacidade de atuação dos indivíduos no ambiente de trabalho, dando condições para que possam desenvolver aptidões necessárias para o bom desempenho dos negócios.

Competência (capital humano)	Estrutura Interna (processos e conexões)	Estrutura Externa (conexões, relacionamentos, reputação)
• Indicadores de crescimento / renovação	• Indicadores de crescimento / renovação	• Indicadores de crescimento / renovação
• Indicadores de eficiência	• Indicadores de eficiência	• Indicadores de eficiência
• Indicadores de estabilidade	• Indicadores de estabilidade	• Indicadores de estabilidade

Exemplo de indicadores
tático-operacionais de GCI

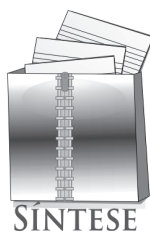
Adaptado de Svelby (2000)

AVALIAÇÃO
FONTE: Valle, 2013

Texto extraído de Araújo Junior e Martins (2014).

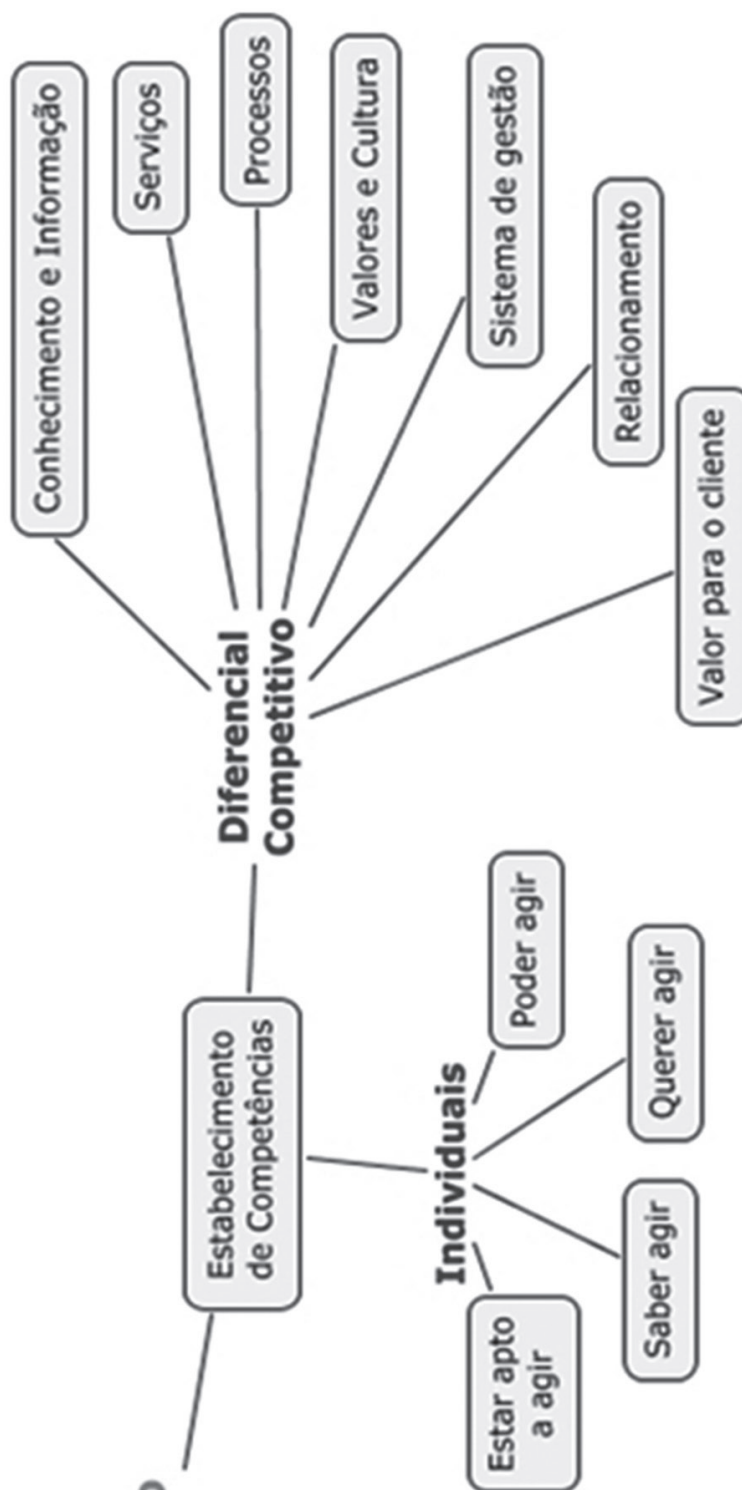
Em decorrência das transformações cada vez mais rápidas que a sociedade tem convivido, as organizações buscam incentivar em todos os setores um trabalho capaz de desenvolver novos conhecimentos que possam ajudar a sua adaptação às mudanças constantes da sociedade e também contribuir para o alcance dos seus objetivos institucionais.

A gestão pública também deve se voltar para uma atividade mais eficaz e que se baseie em desenvolver competências necessárias para atingir os resultados esperados. A partir do Decreto 5.707 de 2006 que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal, a gestão por competências foi consolidada como um dos modelos a ser seguido por esta administração, além de suas autarquias e fundações públicas.



SÍNTESE

3 - Motivação





.....



This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. In the top-left corner, there is a small icon of a notepad with a pencil resting on it. To the right of this icon, the word "ANOTAÇÕES" is written in a black, serif, all-caps font. The rest of the page is filled with evenly spaced horizontal lines for writing.



Dimensões: Ontológica e Epistemológica

OBJETIVO DE APRENDIZAGEM

- Acessar as dimensões básicas da gestão do conhecimento.

ROTEIRO DE ESTUDOS

- Nesta unidade você estudará as dimensões da gestão do conhecimento.

Texto extraído de Bono (2016).

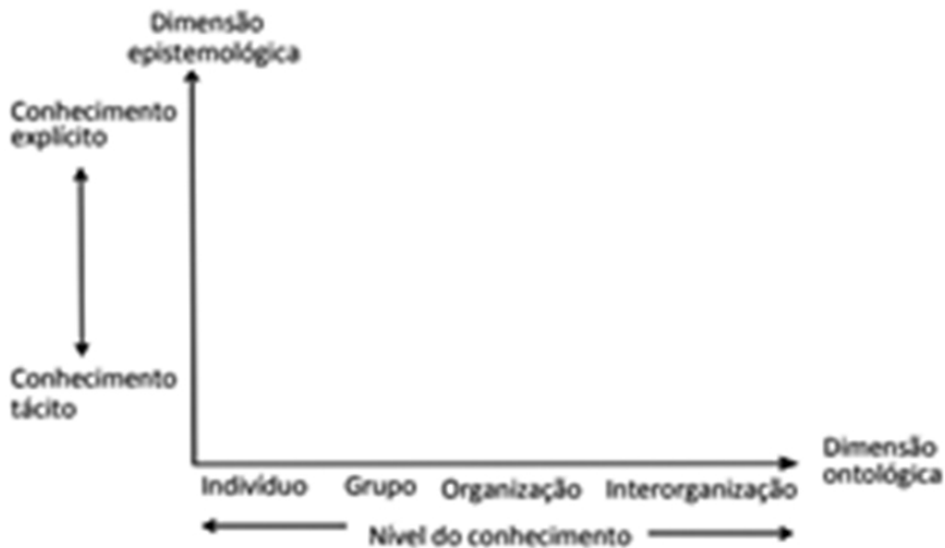
Dimensão ontológica (em grego *ontose logos*, "estudo do ser"): diz respeito às entidades criadoras do conhecimento. Essa dimensão induz, em termos restritos, a que o conhecimento só pode ser criado por indivíduos e que a organização apoia ou proporciona contexto(s) para a criação do conhecimento, sendo este ampliado organizacionalmente e sendo estabelecido como de propriedade desta. Ele pode chegar a níveis interorganizacionais, dependendo do controle da propriedade intelectual.

Dimensão epistemológica (do grego "episteme" -ciência, conhecimento; "logos" -estudo): diz respeito à diferença entre o conhecimento tácito e explícito.

Texto extraído de Rodrigues e Graeml (2013).

Na dimensão ontológica, a aquisição de conhecimento organizacional envolve a expansão do conhecimento individual para a rede de conhecimento da organização, partindo-se do pressuposto que o conhecimento somente pode ser criado pelo indivíduo. Na dimensão epistemológica, o conhecimento tácito pessoal, inerente ao indivíduo, interage com o conhecimento explícito, uma forma de conhecimento codificada, transmissível em linguagem formal e simplificada para outros indivíduos e para o grupo (NONAKA; TAKEUCHI, 2004).

Para Grohmann e Colombelli (2007), ao proporem a espiral do conhecimento organizacional, Nonaka e Takeuchi evidenciaram o indivíduo como a chave fundamental para a concepção do conhecimento organizacional, dividido sistematicamente em duas dimensões: a dimensão epistemológica, baseada na contraposição entre a racionalidade do conhecimento explícito e a subjetividade do conhecimento tácito, e a dimensão ontológica, preocupada com a interação entre os indivíduos e grupos que formam a organização.



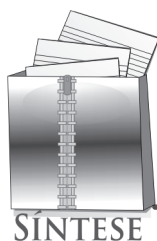
DIMENSÕES

FONTE: Rodrigues e Graeml (2013).

Texto extraído de Lima (2013).

Nonaka e Takeuchi (1997) tratam o conhecimento em duas dimensões:

- 1] ontológica: o conhecimento só é criado por indivíduos, sendo que uma organização não cria conhecimento por si só. A organização proporciona contextos para a criação do conhecimento;
- 2] epistemológica: os autores baseiam-se na distinção estabelecida por Michel Polanyi em 1966, entre conhecimento tácito e conhecimento explícito. O conhecimento explícito ou codificado refere-se ao conhecimento que é facilmente transmissível em linguagem formal, sistemática. O conhecimento explícito é formalizado em manuais, procedimentos, guias e outras formas de registro. O conhecimento tácito, segundo os autores, é pessoal, inerente ao indivíduo e fruto de suas experiências.



SÍNTESE

4 - Dimensões

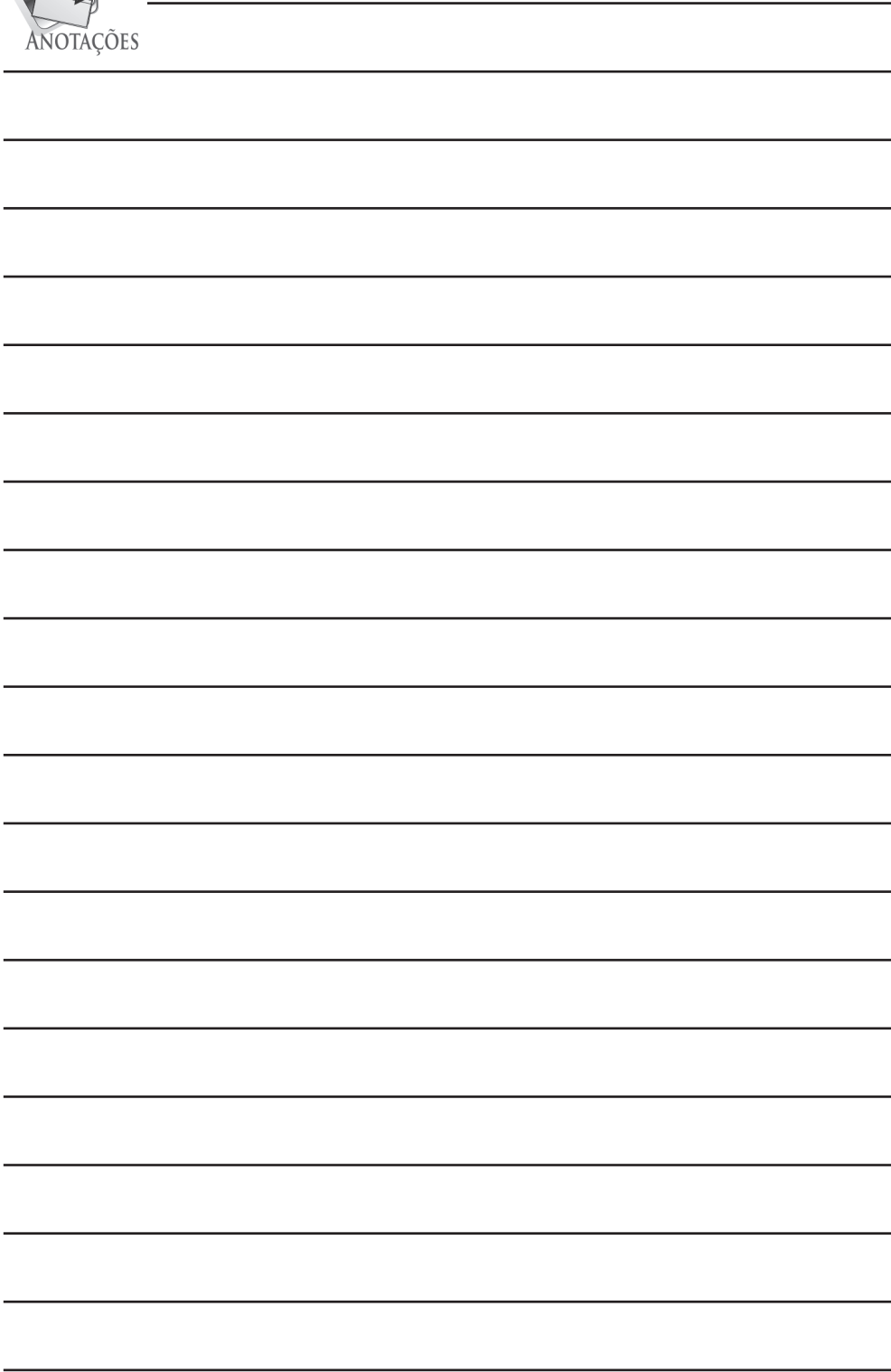
Ontológica
Indivíduo
Grupo
Sociedade
Organização

Epistemológica
O conhecimento (tácito e
explícito) resulta da
prática refletida



ATIVIDADES

Para refletir: “O impacto da nova agilidade das empresas pode implicar a necessidade de uma reorganização estrutural da Administração Pública”. Explique essa afirmativa, de acordo com o conteúdo da UNIDADE IV. Para refletir: “O impacto da nova agilidade das empresas pode implicar a necessidade de uma reorganização estrutural da Administração Pública”. Explique essa afirmativa, de acordo com o conteúdo da UNIDADE IV.



Propósitos

OBJETIVO DE APRENDIZAGEM

- Verificar quais os propósitos do estudo da gestão do conhecimento.

ROTEIRO DE ESTUDOS

- SEÇÃO 1: Conhecimento

SEÇÃO 1

CONHECIMENTO

Texto extraído de Rodigheri (2015).

Carbone et al (2009) explicam que o conhecimento deriva da informação e esta, origina-se de um conjunto de dados. Davenport e Prusak (2003) consideram que informação é o conjunto de dados ordenados como uma mensagem, dotada de emissor e receptor, com objetivo de transformar a visão do receptor sobre algo. Os autores ainda atribuem ao receptor a função de avaliar se a mensagem recebida é somente um agrupamento de dados sem sentido ou realmente dados capazes de fazer diferença no contexto da mensagem. Infere-se, com isso, que os dados, conjuntos de fatos distintos, necessitam da interação humana para ganhar relevância e transformarem-se em informação. Davenport e Prusak (2003, p.05) ainda delimitam que a interpretação dos dados se dá através dos processos de:

- a) contextualização: conhece a finalidade dos dados;
- b) categorização: conhece os componentes essenciais dos dados;
- c) cálculo: os dados são passíveis de análise estatística e matemática;
- d) correção: os dados estão livres de erros;
- e) condensação: os dados podem ser simplificados.

Os processos indicados por Davenport e Prusak (2003) coincidem com as especificidades do conceito de conhecimento explícito, considerados por Nonaka e Takeuchi (1998), Polanyi (1983) e Teixeira Filho (2001), uma vez que tais processos atuam na formalização e expressão do conhecimento em linguagem formal.

Quanto ao conhecimento, Filho e Silva (2013, p.81) afirmam que este “aparece com a experiência, os sucessos, as falhas e a aprendizagem”, considera-se então, que o conhecimento origina-se das interpretações,

avaliações e incorporação de novas informações, conforme destacado por Davenport e Prusak (2003).

Longo et al (2014) definem dois tipos de conhecimento pertinentes às organizações, o conhecimento estratégico, aquele que é diretamente ligado à estratégia da organização e é essencial para que a mesma realize o negócio da empresa; o conhecimento crítico, aquele que é escasso em curto prazo e, caso se esgote, tem potencial para atrapalhar a execução das atividades da organização. Este deve ser desenvolvido e preservado.

Silva, Soffner e Pinhão (2004) apresentam outras classificações do conhecimento, são elas:

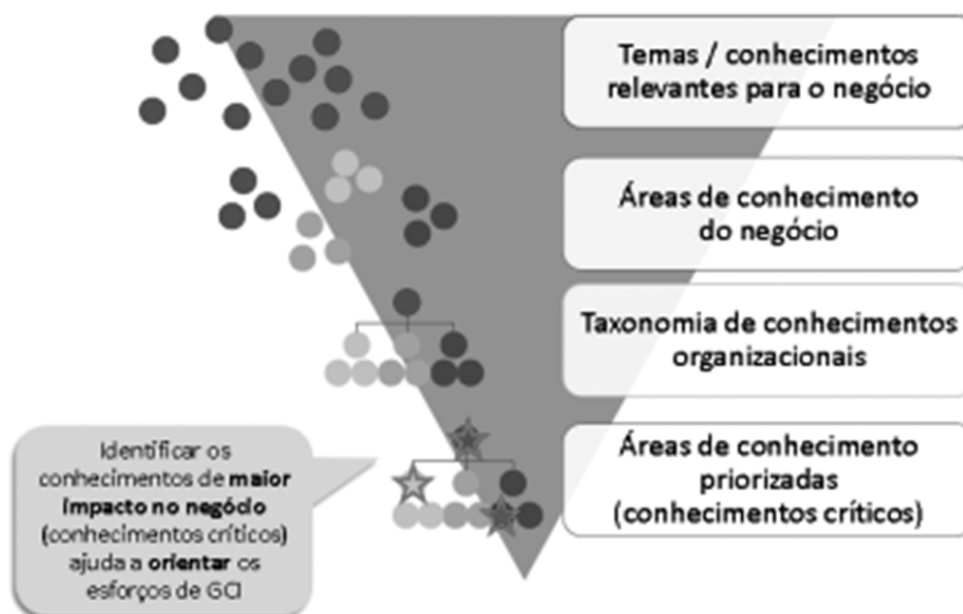
- a) conhecimento cognitivo, tipo de conhecimento que os profissionais adquirem através de treinamentos e formação;
- b) competências avançadas representam a capacidade de aplicar o conhecimento cognitivo a situações do cotidiano;
- c) compreensão sistemática é o conhecimento de relações entre causa e efeito, relativos a uma disciplina e
- d) criatividade automotivada é a motivação do profissional bem como sua capacidade de adaptação para alcançar objetivos.

Em consonância com Silva, Soffner e Pinhão (2004), Lara (2004, p. 37) atesta que “o canal vital da era da informação é a comunicação”, considera-se então este meio coerente para a expressão de conhecimento nas estruturas organizacionais. Dentro dos processos descritos por Nonaka e Takeuchi (1997) pertinentes à criação e compartilhamento do conhecimento nas organizações também é possível identificar a importância da comunicação. São esses processos:

- a) socialização: processo de compartilhamento do conhecimento dado com tácito através da imitação, observação e prática. Este processo gera conhecimento tácito, pessoal e impassível de formalização, a partir do próprio conhecimento tácito;
- b) externalização: processo que transforma o conhecimento tácito em conhecimento explícito, aquele que é tangível e tem potencial de ser convertido em informação formal e consequente compartilhamento através da comunicação;

c) combinação: processo de aplicação do conhecimento explícito em produtos, métodos, práticas ou adaptação, é a utilização de conhecimento explícito para criação de mais conhecimento explícito e

d) internalização: processo de absorção do conhecimento explícito por parte das pessoas e transformação deste em conhecimento tácito novamente. Produz mudança no capital intelectual das pessoas a partir do conhecimento da organização.



CRIAR CONHECIMENTO

FONTE: Valle, 2013.

Texto extraído de Rodigheri (2015).

Nonaka e Takeuchi (1997) sugerem que cada processo descrito fomenta o subsequente e crie um ciclo sustentável de criação de conhecimento. Tal ciclo condiz com a natureza do conhecimento identificada por Sveiby (1998) e prevê que o conhecimento cresça conforme é compartilhado e possibilite, assim, a sustentabilidade de tal recurso nas organizações.

O compartilhamento e a criação do conhecimento são processos que estão imersos na comunicação e necessitam de tal meio, uma vez que, conforme Lara (2004, p. 37), "informação é aquilo que leva à compreensão" e é dotada de significado quando comunicada.

Texto extraído de Rodigheri (2015).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento pode ser classificado como tácito ou explícito. O conhecimento dado como tácito é caracterizado por ser advindo da experiência pessoal, próprio do indivíduo, contextual e complexo, por definição é interiorizado pelo conhecedor. É o conhecimento relacionável com a perspectiva de mundo, intuição e juízo de valor. Devido à sua natureza subjetiva e complexidade é difícil de ser traduzido em informações claras processadas e também dificilmente é transmitido em algum sistema. Uma vez que o conhecimento tácito seja comunicado deixa de ser classificado assim e passa a ser considerado explícito.

Apartir do momento em que o conhecimento tácito foi compartilhado, como Nonaka e Takeuchi (1997) descrevem, através da socialização ou externalização, processos de comunicação por definição, este passa a ser caracterizado como conhecimento explícito. Tal espécie de conhecimento é mais facilmente transmitida, codificada e traduzida em comparação ao conhecimento tácito. A característica mais proveitosa com relação às especificidades do conhecimento explícito para as organizações é o potencial de ser formalizado em palavras, números e gráficos, podendo assim ser transmitido em larga escala. Destaca-se dos conceitos propostos por Nonaka e Takeuchi (1997) que a transformação entre os tipos de conhecimento é efetuada através da comunicação interna às organizações.

Em consonância com Nonaka e Takeuchi (1997), Teixeira Filho (2001, p. 23) afirma que o conhecimento tácito "é aquele que as pessoas possuem, mas não está descrito em nenhum lugar, residindo apenas em suas cabeças". O conhecimento tácito pode ser de extremo valor individual e é potencialmente valioso para a organização, porém não

enquanto permanece no âmbito restrito, afastado da perspectiva coletiva e não atinge a definição de conhecimento explícito definido por Teixeira Filho (2001, p. 23), que é “aquele que está registrado de alguma forma e, assim, disponível para as demais pessoas”. Em tal afirmação, destaca-se a característica também vislumbrada por Nonaka e Takeuchi (1997) de poder ser formalizado com o intuito de ser transmitido ao coletivo.

Polanyi (1983) também identifica os dois tipos de conhecimento e avalia ainda, que a codificação presente no conhecimento explícito e sua capacidade de transmissão sistemática através de linguagem formal é uma força a ser utilizada nos processos de criação do conhecimento organizacional. O autor ainda considera que a integração entre conhecimento tácito e explícito é fundamental para o processo de aprendizagem, conceito que Nonaka e Takeuchi (1997) determinaram com um processo espiralado de transformação entre conhecimento tácito e explícito, denominado Espiral do Conhecimento.



ESPIRAL DO CONHECIMENTO
 FONTE: Valle, 2013.

Texto extraído de Rodigheri (2015).

Siqueira (2005) define que o conhecimento, bem como a informação, dado imbuído de sentido, pode prover:

- a) vantagem estratégica competitiva, quando a organização possui informações que os concorrentes não possuem e, através destas, sustenta vantagem mercadológica;
- b) produtos originados através do conhecimento aprendido como resultados de processos criativos e que apoiam a estratégia da organização;
- c) capacidade de comercializar o conhecimento excedente ou que não possui mais valor estratégico para a organização, mas que ainda possui valor estratégico para outras companhias.



CONEXÃO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO
FONTE: Valle, 2013.

Segundo Siqueira (2005, p. 67), "como estratégia pressupõe um processo de avaliação e adaptação contínuas, é claro que, em tempos diferentes, a realidade conjuntural de uma empresa pode levá-la a percorrer as três opções estratégicas".

O conhecimento é ligado à aprendizagem, segundo Prange (2001). Quando o conhecimento se prova ferramenta de solução de problemas leva também à aprendizagem, ao passo que as experiências colaboram para novas soluções. Portanto é através da aprendizagem cotidiana que o conhecimento é criado no âmbito organizacional.

Filho e Silva (2013) avaliaram o conhecimento como recurso principal das tomadas de decisão estratégica, planejamentos, análises e julgamentos. Cabe então às organizações gerenciar o recurso conhecimento, bem como a Aprendizagem Organizacional e, principalmente, o elemento humano, considerado pelos autores como o responsável pela total significação ou não das informações do contexto da organização.

1.1.1 Capital humano

Texto extraído de Santos e Acosta (2016).

Ressalte-se que, por vezes, o capital intelectual e o capital humano são confundidos entendendo-se como capital intelectual somente aquele que resulta do conhecimento humano. Segundo Antunes (2000), isso se deve à relevância do ser humano enquanto possuidor do recurso fundamental do conhecimento.

Como o ativo humano ou capital humano compreende os benefícios que o indivíduo pode propiciar para as organizações, é natural que as empresas dediquem maiores esforços para identificar aquelas pessoas que poderão otimizar essa relação de causa e efeito. Quanto melhor é o capital humano de uma empresa, afirma Antunes (2000), melhores serão os resultados que ela obterá por meio de seu capital intelectual.

Carbone (2006) entende que, na era do conhecimento, caracterizada por mudanças inconstantes no mundo do negócio, é certo que as pessoas representam os únicos verdadeiros agentes da empresa. Todos os ativos e estruturas, sejam eles tangíveis ou intangíveis, são resultados das ações humanas. Em última instância, todos dependem das pessoas. Não há dúvidas de que as empresas que não valorizam e potencializam os seus

funcionários estão comprometendo seriamente seu futuro organizacional. Isso pode ser observado por meio do fato de que as empresas sustentadas pelo conhecimento ostentam posição de destaque no mercado.

O conhecimento está situado onde o funcionário se encontra, pois é ele que levanta a informação e desenvolve a base de conhecimento relevante ao trabalho. A esse funcionário interessa o crescimento da empresa e o seu aprimoramento pessoal e profissional. Por isso, o corpo funcional pode ser um importante laboratório de inovação, que atuará de modo adequado caso haja uma política firme, responsável, respeitosa e desenvolvedora do saber e das iniciativas (CARBONE, 2005).

Dessa forma, acredita-se que a gestão de pessoas deve participar ativamente na gestão do capital intelectual. Cabe a ela a preocupação com o desenvolvimento e a valorização do capital humano, entendido como os valores e as crenças, as competências individuais, as relações de trabalho, o estilo de liderança e os sistemas de comunicação e compartilhamento dos saberes. Prevalece, assim, uma consciência em formação de que o desempenho conquistado por qualquer empresa é resultado do capital humano disponível.

Por conseguinte, quanto melhor for o capital humano, maior será o resultado em termos de produtividade e lucratividade, tanto no presente quanto no futuro. Nesse sentido, um dos desafios fundamentais inerente à gestão de pessoas reside na identificação da correlação entre investimento em capital humano e resultados potenciais (CARBONE, 2005).

A área da gestão de pessoas está saindo cada vez mais de uma perspectiva processual para se voltar a uma ação mais sistêmica e estratégica, vinculada às necessidades da organização. Tal transformação pode ser vista nos novos modelos conceituais de ação de gestão de pessoas, direcionados para o fortalecimento do capital intelectual da organização.

Embora os processos tradicionais não sejam desprezados, nasce uma nova dimensão de gestão de pessoas com uma visão estratégica e negocial, equilibrando as ações de curto, médio e longo prazos (CARBONE, 2005).

Para Carbone (2005, p. 133), ao enxergar a empresa no longo prazo, a área de gestão de pessoas passa a perceber com mais clareza

que as verdadeiras mudanças são alicerçadas nos valores e nas crenças, de forma lenta e gradual. Enquanto as áreas de negócios desejam um funcionário ativo, vendendo o máximo e atendendo o cliente da forma melhor possível, a área de gestão de pessoas precisa garantir que isso aconteça de forma sustentada. Que o bom atendimento e o excelente desempenho nas vendas sejam razão de profissionalismo permanente e responsável, não fruto de um processo impositivo, gerador de estresse no presente e desentendimentos no futuro. Enquanto o negócio tende a olhar para o “aqui e agora”, a gestão de pessoas precisa olhar para o futuro e suas consequências.

As empresas necessitam, nesse contexto, potencializar ao máximo o seu capital humano, com o fim de assegurar seu sucesso futuro. No entanto, as pessoas não são propriedades da empresa – embora representem um ativo fundamental, não há relação de propriedade.

Dessa forma, algumas medidas, conforme Carbone (2005), tornam-se indispensáveis para que uma empresa se beneficie do capital humano gerado:

a. identificação do capital humano que gera riqueza – a empresa deve conhecer sua base de competência para poder administrar com excelência o seu capital humano. A partir do conhecimento das competências de cada funcionário e de quais são necessárias para o mesmo, torna-se mais fácil realizar o gerenciamento e o desenvolvimento de competências;

b. potencialização das competências dos seus funcionários – isso é possível por meio do aprimoramento do sistema de identificação e alocação de talentos, de modo a conduzir o funcionário a exercer atividades mais próximas à base de competências que detém;

c. promoção do compartilhamento das competências entre os funcionários – o desenvolvimento do valor compartilhamento representa a peça-chave na disseminação do saber na organização. Se os funcionários percebem que compartilhar conhecimentos é um valor interno admirado e recompensado, a empresa tende a desenvolver uma cultura de potencialização do saber.

Portanto, é essencial que a empresa identifique qual é o capital humano que gera riquezas. Para tanto, inicialmente, a empresa deve definir o que é capital humano nas organizações e em quais dimensões ele pode ser didaticamente dividido. O capital humano não é somente o maior ativo de uma organização nem apenas a inteligência ou a base de competências dos funcionários, uma vez que a inteligência, quando tomada de forma isolada, não assegura qualquer valor organizacional. O funcionário pode não colocar sua inteligência à disposição do trabalho, por exemplo, o que poderia indicar inexistência de motivação (CARBONE, 2005).

Carbone (2005, p. 135) ainda efetua outras considerações acerca da conceituação do capital humano:

O funcionário pode ser capaz de realizar bem determinada atividade e o seu gerente (ou pares) impedi-lo por ciúme ou inveja, o que indicaria falta de suporte gerencial. Podem ainda os recursos organizacionais à disposição dificultarem a boa realização de determinada tarefa. Nesse particular, pode faltar infraestrutura ou equipamentos de trabalho adequados.

Definitivamente, o conceito de capital humano não pode ser olhado apenas na perspectiva da competência pessoal. Não deve ser entendido, também, como a "soma" linear das competências dos funcionários. Essa "soma" pode ser entendida como um ativo potencial, mas não como capital humano real.

O capital humano precisa ser entendido, assim, com base na dimensão da competência, sustenta Carbone (2005). Pode-se afirmar que o capital humano inexistente sem base de competências, a qual necessita de suporte organizacional para ser criada, aprimorada, desenvolvida e exercida. Além disso, as relações de trabalho e a infraestrutura são determinantes para o exercício pleno da competência do trabalhador.

De fato, a inteligência isolada dos funcionários não gera produção alguma. Imprescindíveis são objetivos bem comunicados e compartilhados, diretrizes claras, liderança, entre outros aspectos. Sabe-se que, sem a

infraestrutura e os equipamentos adequados ao trabalho não é viável a realização das atividades com qualidade. Ademais, um trabalhador sem recompensa tende à desmotivação, não exercitando suas potencialidades.

No atual contexto econômico, o capital humano é marcado por dois grandes desafios. O primeiro deles diz respeito às limitações dos sistemas de medição e contabilidade. A noção de capital configura-se como uma noção a ser contabilizada, apesar de inexisterem normas para medição de seu valor, de modo que o capital humano permanece, na maior parte das organizações, como um conceito vago, em vez de ser tomado como uma ferramenta a serviço do crescimento da organização. Dessa forma, é necessário que novos princípios sejam discutidos para que a empresa melhor possa empregar seu capital humano.

O segundo desafio existente concerne às limitações na perspectiva e nos motivos gerenciais. Os gerentes consideram difícil avaliar o capital humano em suas próprias organizações porque são parte vital desse capital. Apesar disso, é necessário que os gerentes promovam o conceito de capital humano e integrem-se à nova ordem.

1.1.2 Ativos intangíveis

Texto extraído de Santos e Acosta (2016).

Em uma realidade na qual o conhecimento representa a chave do sucesso de um negócio, afirma Carbone (2005), a gestão dos ativos intangíveis é essencial. É por meio da gestão desses ativos que a organização alcança seu crescimento e sua sustentação. Antunes (2000) sustenta, que cada vez mais, as empresas têm dado atenção aos ativos intangíveis, os quais adquirem espaço na economia atual em sua totalidade e nas organizações.

Merece destaque a valorização que se tem atribuído ao capital intelectual e ao capital humano.

Na atualidade, as organizações necessitam perceber que os seres humanos, em seu trabalho, não são apenas pessoas movimentando ativos, pois eles próprios se constituem como ativos que devem ser valorizados,

medidos e desenvolvidos como qualquer outro ativo da corporação. Conforme salienta Ponchirolli (2005), são ativos dinâmicos cujo valor pode ser elevado com o tempo e não ativos inertes que perdem valor.

No entender de Ponchirolli (2005, p. 118), os seres humanos, na verdade, constituem-se como os mais importantes ativos intangíveis de uma organização. Mendes (2005) salienta que o conjunto dos ativos intangíveis de uma empresa tem sido responsável por uma parcela cada vez maior do valor financeiro dos produtos e serviços produzidos, visto que trazem uma quantidade sempre maior de conhecimento e, por conseguinte, de valor agregado. Nesse sentido, observa-se que o valor do capital intelectual advém também de sua relação com o conhecimento.

Atualmente, na sociedade do conhecimento, ativos intangíveis como a lealdade dos clientes e as competências dos funcionários são igualmente ou até mais importantes do que os recursos intangíveis – estes se convertem naqueles quando apoiam diretamente a estratégia. No entender de Kaplan e Norton (2004, p. 205):

Os ativos intangíveis adquirem valor apenas no contexto da estratégia, para cuja execução devem contribuir. [...] O papel estratégico dos ativos intangíveis não pode ser abordado de maneira isolada. É necessário um programa integrado para suportar o aprimoramento de todos os ativos intangíveis da organização. Com base na realização do alinhamento e da integração, obtêm-se os elementos fundamentais em termos de conceito para que se possam desenvolver os objetivos de capital humano, de capital da informação e de capital organizacional, na perspectiva do aprendizado e do crescimento.

No entanto, segundo Kaplan e Norton (2004), ainda são poucas as organizações que exploram as vantagens competitivas potenciais resultantes do alinhamento e da integração de seus ativos intangíveis. Para proporcionar esse alinhamento entre estratégia da empresa e ativos intangíveis, Kaplan e Norton (2004) propõem a construção de mapas estratégicos. Esse mapa promove o alinhamento e a integração ao fornecer um ponto de referência comum para a estratégia da empresa.

A perspectiva interna do mapa identifica os poucos processos críticos que criam os resultados esperados para os clientes e acionistas. Os ativos intangíveis devem estar alinhados com esses processos internos que criam valor. Kaplan e Norton (2004) propõem três técnicas de alinhamento para realizar a construção de uma ponte entre o mapa estratégico e os ativos intangíveis:

a. funções estratégicas – para cada processo estratégico, uma ou duas funções estratégicas exercerão maior impacto sobre a estratégia. Ao identificar essas funções, definir suas competências e promover seu desenvolvimento, torna-se possível acelerar a realização dos resultados estratégicos;

b. portfólio estratégico de tecnologia de informação – sistemas e infraestrutura específicos de tecnologias de informação permitem implementar cada processo estratégico. Esses sistemas representam um portfólio de investimentos em tecnologia que precisam receber prioridade na alocação de financiamentos e de outros recursos;

c. agenda de mudança organizacional – a estratégia exige alterações nos valores culturais, orientadas tanto para dentro, como no caso do trabalho em equipe, quanto para fora, como ocorre quando o foco é o cliente. A agenda da mudança cultural, extraída da estratégia, auxilia a nortear o desenvolvimento de nova cultura e novo clima.



DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

FONTE: Valle, 2013.

Texto extraído de Santos e Acosta (2016).

O valor dos recursos intangíveis resulta da efetividade do seu alinhamento com as prioridades da organização e não do quanto valem em termos isolados. Quanto mais estreito for o alinhamento dos ativos intangíveis com a estratégia, maior será o seu valor para a organização. Do mesmo modo, os ativos intangíveis que não estiverem alinhados com a estratégia não criarão muito valor, por maior que tenha sido o seu custo (KAPLAN; NORTON, 2004).

Para a mensuração dos ativos intangíveis, pode-se então, recorrer a alguns princípios contábeis empregados na avaliação dos ativos tangíveis e financeiros da organização. Os contadores classificam o lado do ativo do balanço patrimonial em categorias, como caixa, contas a receber, estoques, imobilizado e investimentos em longo prazo.

Os ativos são ordenados de maneira hierárquica tendo por base o seu critério de liquidez ou a facilidade com que são convertidos em caixa. Kaplan e Norton (2004, p. 216) assim estruturam essa pirâmide de mensuração dos ativos intangíveis:

Contas a receber é mais líquido (converte-se em caixa com mais rapidez) do que estoques, e ambos são classificados no ativo circulante, pois quase sempre se transformam em dinheiro em menos de doze meses. Os ativos de longo prazo (ou permanentes), como sugere o nome, levam mais tempo para se converterem em caixa. Por exemplo, o ativo imobilizado fornece capacidade para a transformação de matérias-primas em estoques de produtos acabados, que, depois de vendidos, viram contas a receber e, finalmente, geram caixa. Mas são necessários muitos ciclos de conversão para que se recupere o investimento inicial em imobilizado.

O arcabouço do mapa estratégico disponibiliza as condições essenciais para que os capitais humanos, da informação e organizacional sejam representados como ativos, os quais terminarão por ser convertidos em caixa, o mais líquido dos ativos, por meio do aumento da receita e da redução das despesas.

Kaplan e Norton (2004) introduzem, então, o conceito de prontidão estratégica como meio de descrever o grau de preparação dos ativos intangíveis tendo em vista a necessidade de suportar a estratégia da organização. A prontidão estratégica assemelha-se a liquidez, de forma que, quanto mais alto for o nível de prontidão estratégica, maior será a rapidez com que os ativos intangíveis contribuirão para gerar caixa.

A prontidão estratégica converte-se em valor tangível somente quando os processos internos criam níveis cada vez mais elevados de receita e lucro. Muitas vezes, as organizações não são capazes de atribuir valor financeiro significativo a fatores intangíveis, tais como a força de trabalho motivada e preparada, visto que eles somente geram valor tangível no contexto da estratégia.

1.1.3 Propriedade intelectual

Texto extraído de Stefano (2014).

Um ativo intangível traduz um potencial de retorno futuro e que não possui conteúdo físico ou financeiro. No contexto da literatura de gestão ou mesmo na literatura jurídica, as designações Intangíveis, Ativos do Conhecimento ou CI têm sido utilizadas de forma indiferenciada. Quando os direitos a eles associados ficam legalmente protegidos, a designação mais comum tem sido a de "Propriedade Intelectual". O valor (LOPES, 2008) destes ativos está intrinsecamente associado aos direitos que a sua posse possa conferir aos seus detentores.

Os ativos intangíveis possuem características específicas (LEV, 2003, 2005; LEV; DAUM, 2004) tais: como a singularidade, a não rivalidade e a capacidade de escala. A singularidade torna-os ativos únicos, difíceis de adquirir, de desenvolver e copiar; e ainda, alguns podem ser até protegidos legalmente. Essa característica tem propiciado uma posição de destaque no ambiente dos negócios. Ou seja, é um importante elemento de diferenciação.

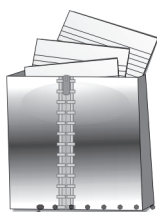
O Capital Relacional ou de clientes (CR) refere-se ao conhecimento existente entre o ambiente externo e que deve ser disseminado para a organização. Porém, não é fácil sua disseminação, sendo que ele está incorporado em histórias, rotinas, requerendo habilidade para usufruí-lo. Lopes (2008) ainda destaca o capital de renovação que traduz a capacidade autogerativa uma vez que surge associado à propriedade intelectual (patentes, licenças, etc.) e às inovações de mercado, quer provenham por via dos produtos, serviços ou mesmo tecnologias.

1.1.4 Geração de valor

Texto extraído de Dorow (2015).

A própria execução das práticas de GC em cada uma das atividades do ciclo desenvolve competências individuais e coletivas. Este fato, segundo a APO (2010), constitui uma forma de geração de valor, ao melhorar a capacidade de aprendizagem e inovação na organização. Já a aplicação do conhecimento, conforme CEN (2004) e Liyanage et al. (2009) gera um valor adicional em termos de resultados de negócio, resolvendo problemas e melhorando o desempenho da organização.

É possível compreender a "geração de valor" como elemento central que aprimora o desempenho e competências da organização, que acontece em cada uma das atividades do ciclo de GC proposto, através da avaliação e melhoria das práticas de GC e durante a própria execução delas.



SÍNTESE



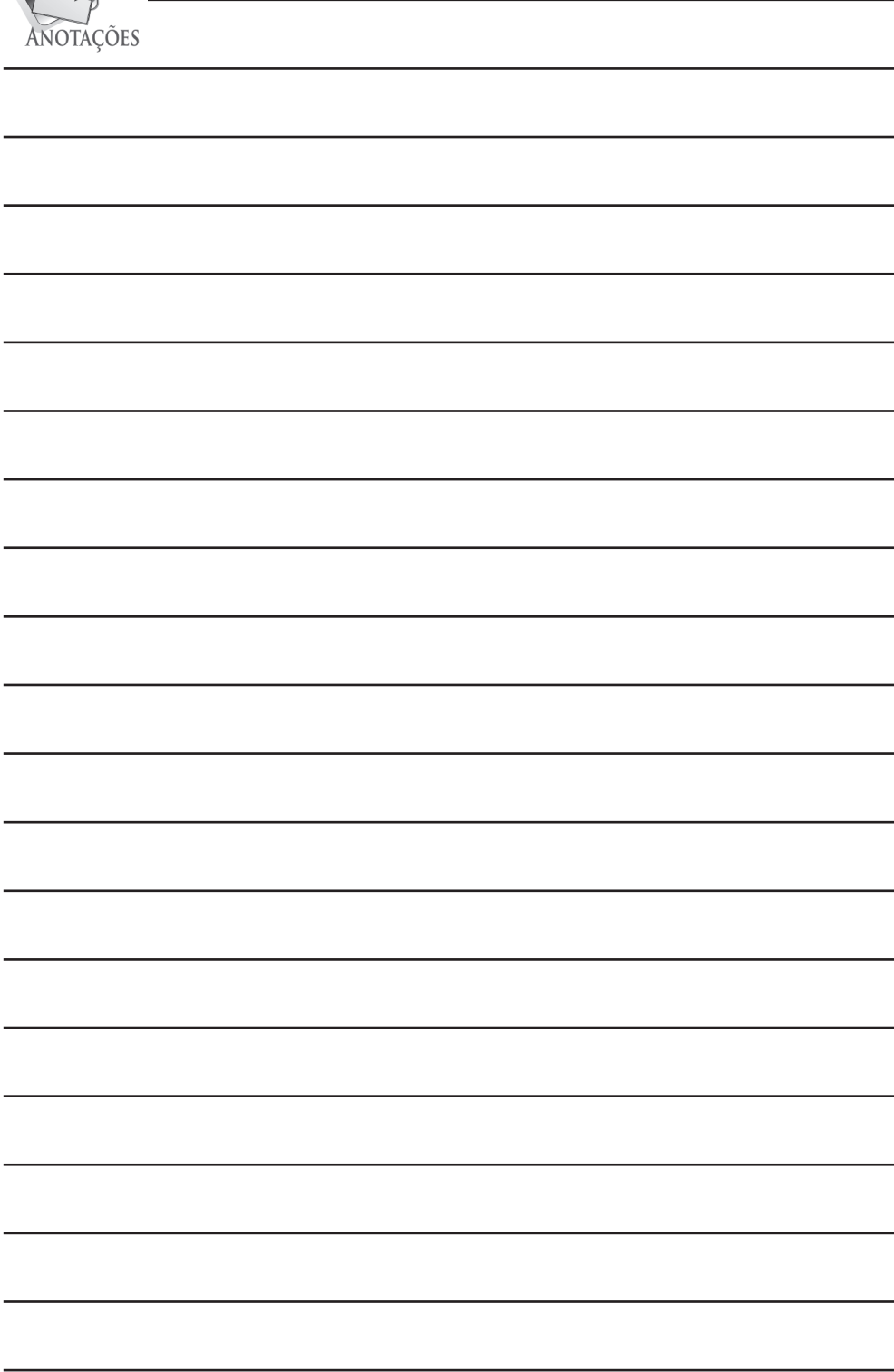
.....



ATIVIDADES

Para refletir: “Posicione-se a respeito do papel dos gestores na transformação do conhecimento tácito em explícito das equipes do setor público”, de acordo com o que foi estudado na UNIDADE V.

.....



Obstáculos

OBJETIVO DE APRENDIZAGEM

- Elencar quais os obstáculos responsáveis pela falta de gestão do conhecimento

ROTEIRO DE ESTUDOS

- Nesta unidade você estudará os obstáculos da gestão do conhecimento

Texto extraído de Eiriz (2007).

Gerir o conhecimento envolve as seguintes atividades que afetam o nível do conhecimento global da organização (Matusik, 2002): geração (através da criação ou aquisição) de conhecimento; codificação do conhecimento e transferência do conhecimento.

A geração do conhecimento traduz-se na capacidade que uma organização tem em criar e disseminar conhecimento no seu seio e incorporá-lo em produtos, serviços e sistemas (Nonaka & Takeuchi, 1995). Por sua vez, o objetivo da codificação é colocar o conhecimento da organização numa forma que o torne acessível para todos aqueles que necessitam dele (Davenport & Prusak, 1998). A codificação requer que o conhecimento seja transformado num código explícito, portátil e de fácil compreensão. Por fim, a transferência do conhecimento dá-se de forma permanente e espontânea no seio das organizações, de forma localizada numa determinada parte da organização, mas também ocorre de forma fragmentada, na medida em que essa transferência não é efetuada toda ao mesmo tempo.

Um dos papéis da gestão do conhecimento consiste em conferir certo nível de formalização às atividades desta gestão e, simultaneamente, desenvolver estratégias específicas para estimular a geração, codificação e transferência do conhecimento. Neste processo, muitos autores (e.g., Bhatt, 2001) acentuam a importância das tecnologias e sistemas de informação como auxiliares não só da transferência deste, mas também da sua geração e codificação.

Além de variáveis de natureza tecnológica existem outros fatores que podem influenciar as atividades de gestão do conhecimento. Por exemplo, Silva e Neves (2003) assumiram que a comunicação pessoal se torna mais eficaz do que qualquer tecnologia na comunicação de informação complexa e no entendimento de sinais, enquanto Cross e Baird (2000) destacaram o papel da memória organizacional.

Por sua vez, Riege (2005) categorizou as barreiras à partilha do conhecimento em três grandes grupos: barreiras de natureza individual

associadas às pessoas; barreiras de natureza organizacional e barreiras de natureza tecnológica. Finalmente, De Long e Fahey (2000) e McDermott e O'Dell (2001) diagnosticaram barreiras de natureza cultural, enquanto Dyer e Hatch (2006) analisaram barreiras à transferência inter-organizacional de conhecimento.

Birkinshaw (2001) reconheceu que a gestão do conhecimento nem sempre produz os resultados desejados e identifica quatro fatores que justificam o insucesso de muitas iniciativas e programas desta gestão. No primeiro desses fatores, o autor salientou o facto de que muitas organizações não reconhecem o facto de que gerir conhecimento é algo que ocorre naturalmente em qualquer entidade e não só naquelas que formalizam sistemas de gestão do conhecimento.

Outro fator que contribui para o insucesso é a atitude que muitas organizações têm ao encarar as tecnologias de informação como substitutas da interação social. Um terceiro fator advém do fato da organização orientar em demasia a sua gestão do conhecimento para a reciclagem do conhecimento existente em detrimento de procurar criar conhecimento. Finalmente, muitas vezes, na aplicação de técnicas desta gestão, a organização não ultrapassa abordagens tradicionais que acrescentam pouco valor.

Num outro contributo, Fahey e Prusak (1998) identificaram onze erros na gestão do conhecimento, salientando que são erros associados à forma como o conceito de conhecimento é compreendido em ambientes organizacionais. Alguns desses erros são os seguintes: reconhecer o conhecimento como existindo predominantemente fora da mente dos indivíduos; não entender que um propósito fundamental da gestão do conhecimento é criar um contexto de partilha; pouca importância dada ao papel do conhecimento tácito; focalizar no passado e no presente e não no futuro; não reconhecer a importância da experimentação.

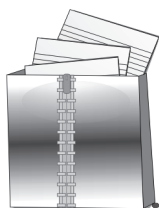
De acordo com estes autores, no sentido de minimizar os erros e maximizar o conhecimento, a organização pode seguir algumas orientações. A organização deve, por exemplo, possibilitar às pessoas oportunidades frequentes para reunir e debater. Deve ainda pedir aos

indivíduos que identifiquem as repercussões do conhecimento gerado nos comportamentos de grupo e nos processos organizacionais. Ou seja, os gestores precisam expor continuamente o conteúdo do conhecimento e sujeitá-lo a uma avaliação em todas as suas vertentes. Em suma, uma organização tem que desenvolver autorreflexão crítica, contínua e honesta sobre os seus erros, procurando evitá-los e tentando ultrapassá-los da melhor forma possível.

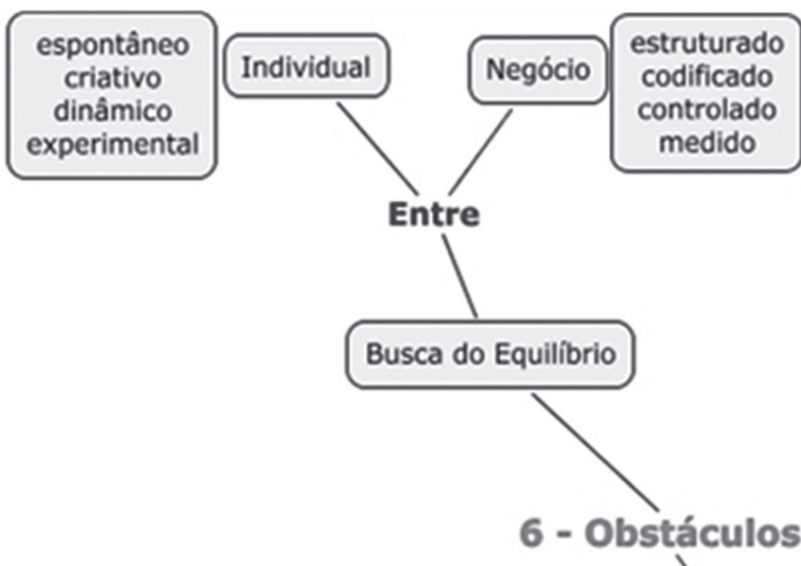
Decorrente desta revisão da literatura sobre obstáculos à gestão do conhecimento, entendemos sistematizar esses obstáculos nas seguintes 14 variáveis:

- Falta liderança e direção em termos de comunicar claramente os benefícios da gestão do conhecimento;
- A integração de iniciativas desta gestão nas metas da organização é inexistente ou não esclarecedora;
- A cultura organizacional não incentiva práticas desta gestão;
- Ausência de recompensas transparentes e reconhecimento que motivem as pessoas a partilhar o seu conhecimento;
- As pessoas são relutantes em partilhar o seu conhecimento com receio de perder poder e influência;
- O ambiente físico e a disposição das áreas de trabalho restringe a efetiva partilha do conhecimento entre os membros da organização;
- Os canais de comunicação e transmissão do conhecimento são pouco eficientes;
- A rivalidade entre departamentos ou outras unidades internas da organização não favorece a partilha do conhecimento;
- A estrutura da organização inibe as práticas de gestão do conhecimento;
- As pessoas têm dificuldade em traduzir o seu conhecimento em ações concretas rentáveis para a organização;
- Os sistemas de informação não dão um suporte adequado às práticas de gestão do conhecimento;
- Deficiência de recursos da organização que favoreçam essa gestão;

- A retenção do conhecimento, capacidades e experiência das pessoas não é uma prioridade;
- Faltam espaços formais ou informais para partilhar e gerar conhecimento.



SÍNTESE



ATIVIDADES

Para refletir: “De que forma as inter-relações verticais, com as diferentes instâncias governamentais podem estimular ou barrar as inter-relações horizontais entre a estrutura produtiva com a tecnocientífica do seu setor/departamento/secretaria?” Responda de acordo com o que foi estudado na UNIDADE VI, vinculando com sua experiência diária de trabalho.



Abordagens

OBJETIVO DE APRENDIZAGEM

- Conhecer quais abordagens embasam a gestão do conhecimento

ROTEIRO DE ESTUDOS

- SEÇÃO 1: Resultado racionalista
- SEÇÃO 2: Inovação e gestão da mudança
- SEÇÃO 3: Reúso mecanicista

SEÇÃO 1

RESULTADO RACIONALISTA

Texto extraído de Soares (2007).

A origem do conhecimento fundamenta-se em quatro linhas de pensamento: o racionalismo, o empirismo, o intelectualismo e o apriorismo, definidas a seguir:

- Racionalismo: os filósofos racionalistas atribuem à razão um papel determinante na construção do conhecimento. Os grandes filósofos racionalistas (Platão, Descartes, Leibniz) procuram explicar o conhecimento (que só merece este nome quando é logicamente necessário e universalmente válido como resultado exclusivo da razão).

- Empirismo: corrente filosófica que considera a experiência sensível externa (as sensações) e interna (os nossos sentimentos tal como são vividos) como fonte única, direta ou indireta, do conhecimento. O autor considera que David Hume é notável representante da corrente empirista.

- Intelectualismo: é uma doutrina que pretende justificar pela razão os fins últimos do ser humano, o predomínio de um sistema ou de um tipo de cultura, dos elementos racionais, da inteligência e da razão; está intimamente ligado ao racionalismo.

- Apriorismo: negação de uma ideia antes de qualquer conhecimento ou experiência. Podendo ser explicado como uma tentativa de relação entre o racionalismo e o empirismo, haja vista que o apriorismo considera tanto a experiência quanto o pensamento como fontes de conhecimento (DAHER, 2005).

SEÇÃO 2

INOVAÇÃO E GESTÃO DA MUDANÇA

.....

Texto extraído de Ferreira (2015).

A inovação pode ser qualquer mudança que afete um ou mais termos de um ou mais vetores de características, sejam elas técnicas, de serviço ou de competências individuais, organizacionais e de clientes (Djellal et al., 2013; Gallouj & Weinstein, 1997). Diferentes tipos de mudanças nas características resultam em diferentes modelos de inovação que podem ser dos tipos: radical, de melhoria, incremental ou por recombinação. A inovação radical descreve a criação de um novo conjunto de características de um serviço totalmente novo.

As características técnicas e finais do novo serviço [X*] e [Y*] não têm elementos em comum com as características [X] e [Y] do serviço existente, enquanto o conjunto de competências [C*] contém novos elementos que também não existiam no serviço existente. As características do consumidor também são renovadas, pois, numa inovação radical, o que é mais necessário é ensinar o cliente a adotá-la e a usá-la. Muitas vezes a inovação radical é aplicada àquelas inovações que substituem todo o sistema de competências e características da estrutura interna do serviço [C] e [X], sem mudar suas características [Y] em toda a sua extensão (Djellal et al., 2013; Gallouj & Weinstein, 1997).

A inovação de melhoria reflete um aumento na proeminência de certas características, sem mudar a estrutura do sistema de competências e o valor de certas características do serviço [Y] é aumentado, diretamente, ao se aperfeiçoarem certas competências [C], ou indiretamente, ao se aperfeiçoarem certas características técnicas [X]. Determinadas qualidades do produto ou processo são aperfeiçoadas sem quaisquer mudanças em suas características finais, ou seja, é um tipo de “aperfeiçoamento de competências” nos termos da definição de Tuschman e Anderson (1986).

A inovação incremental, por sua vez, denota a adição, a eliminação ou a substituição de características. A estrutura geral do sistema permanece a mesma, mas o sistema é mudado marginalmente pela adição de novos elementos para [X] e/ou [Y], ou por meio da substituição de elementos. Pode envolver o aperfeiçoamento de certas características finais (aumentando [Y]) ou reduzindo os custos de produção ao adicionar ou mudar certas características técnicas [X] (Djellal et al., 2013; Gallouj & Weinstein 1997).

O quarto tipo de inovação, a inovação por recombinação é uma das principais formas de inovação que se baseia nos princípios de associação e dissociação das características técnicas [X] e finais do serviço [Y]. Esse tipo de inovação está baseado na adição de características, particularmente quando as características adicionadas têm suas origens em serviços preexistentes. Nesse caso a inovação se apresenta de duas formas: uma que resulta da criação de um novo serviço, ao combinar as características de dois ou mais serviços existentes, enquanto a outra resulta da divisão de um serviço já existente, separando certas características e formando serviços novos, quebrando o conhecimento estruturado da organização, mas preservando o conhecimento de componentes e serviços individuais existentes.

A inovação por recombinação pode também se apresentar como a implementação de uma nova tecnologia, como no caso do uso de um novo meio para fornecer um novo serviço de informação (Djellal et al., 2013; Gallouj & Weinstein, 1997). Como afirmam Djellal et al. (2013), o estudo da inovação no setor público é um tema pouco estudado e ainda negligenciado. Apesar do pouco desenvolvimento, Howells (2010) acredita que esse campo de estudos atingirá sua maioridade nos próximos dez anos.

Há um consenso em torno da necessidade das firmas privadas inovarem, entretanto, a recíproca não parece ser verdadeira no setor público, onde ainda predomina certo ceticismo quanto à sua capacidade de inovar em políticas e serviços públicos (Sørensen & Torfing, 2012). Contudo, afirmar que a administração pública não é capaz de protagonizar iniciativas de inovação não parece ser correto, afinal os exemplos que

contrariam tal assertiva estão documentados na literatura acadêmica há várias décadas.

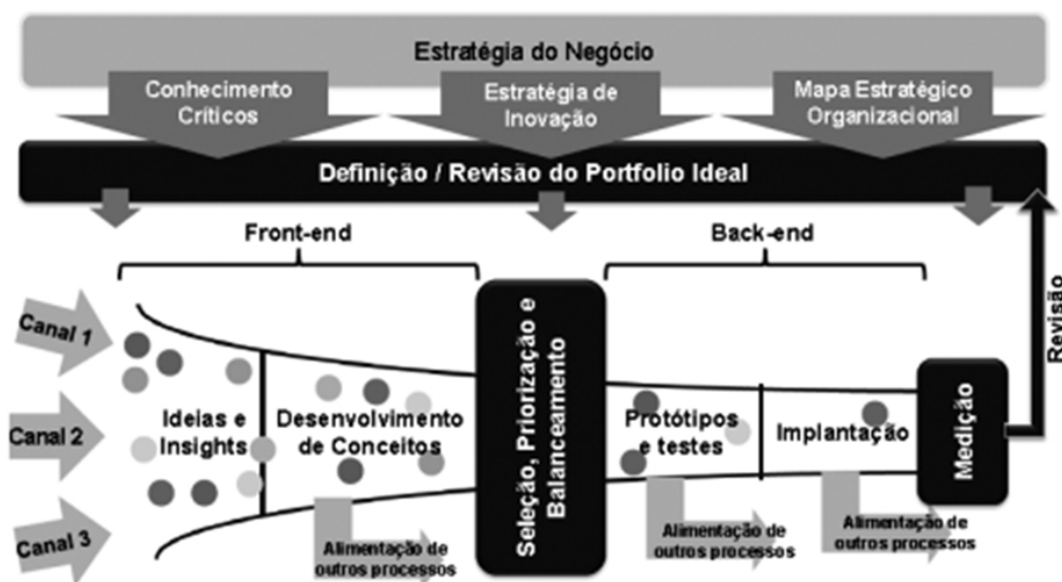
Ao longo do tempo, a ênfase desses estudos sofreu mudanças, pois, de acordo com Osborne e Brown (2011), na década de 1960, a ênfase estava sobre o estabelecimento de direitos mínimos a cada cidadão dentro de um contexto de um estado de bem-estar em expansão. Nos anos de 1970 e início da década de 1980, ocorre um período de redução dos serviços públicos tradicionais devido à contração da base de recursos do Estado, enquanto a população e suas necessidades aumentavam. Por fim, a partir de meados da década de 1980, a inovação se torna a palavra de ordem, especialmente nos serviços sociais pessoais (Osborne & Brown, 2005).

Os avanços nas inovações, obtidos a partir da segunda metade dos anos de 1980, podem, em grande parte, ser creditados aos movimentos da Nova Administração Pública (Hood, 1991) e do "Reinventando o Governo" (Osborne & Gaebler, 1993) que são alguns dos principais responsáveis pela melhoria do desempenho do serviço público, sobretudo, nos anos de 1990. Isso não significa dizer, porém, que antes desses movimentos não houve inovação no serviço público. Windrum (2008) adverte que essa é uma falácia insustentável e que, ao contrário, é correto afirmar que a Nova Administração Pública inspirou mudanças que transformaram o setor público e o foco da inovação dentro dele.

Os componentes doutrinários da Nova Administração Pública, elencados por Hood (1991) – gestão profissional com perfil "mão na massa", medidas e padrões de desempenho, ênfase em controle de resultados, desagregação e reestruturação de estruturas organizacionais monolíticas, setor público competidor, ênfase em práticas de gestão do setor privado e disciplina e parcimônia no uso do recurso público – e aliados à suposição de que o setor privado tinha um potencial inovador superior, influenciaram sobremaneira o foco da inovação nos serviços públicos nos Estados Unidos e na Europa (Windrum, 2008). O reflexo disso foi a adoção de um conceito de inovação proveniente do contexto industrial privado ou uma perspectiva de assimilação ou industrialista da inovação tal como identificaram Djellal et al. (2013).

A perspectiva de assimilação, no entanto, não impediu o surgimento de múltiplas taxonomias de inovações em serviços públicos, o que sugere uma aparente busca dos pesquisadores por classificações de inovações que reflitam a realidade desse contexto específico. Bekkers, Edelenbos e Steijn (2011), por exemplo, propõem sete tipos: inovações de produtos e serviços; inovações tecnológicas; de processo; organizacionais e gerenciais; conceituais; em governança e inovações institucionais. Já Windrum (2008) apresenta seis tipos, a saber: inovação em serviço; na entrega do serviço; administrativa organizacional; conceitual; de política e inovação sistêmica.

Walker (2006), por sua vez, ao revisar a literatura existente, identifica cinco tipos: inovação em serviço que se desdobra em inovação total (novos serviços para novos usuários), expansionistas (serviços existentes providos a novos usuários) e evolucionárias (novos serviços a usuários existentes); inovações organizacionais de processo; de mercadização; organizacionais e inovações auxiliares.



ESTRATÉGIA

FONTE: Valle, 2013.

Texto extraído de Santos (2005).

Toda mudança implica em novos caminhos, novas abordagens, alternativas, estratégias e soluções. Significa uma transformação que pode ser lenta ou rápida, pode ser gradativa, constante ou pontual, leve ou impactante, desafiadora ou fácil, irreversível ou cíclica, mas acima de tudo ela rompe o estado de equilíbrio da situação afetada e substitui por um estado novo, provisório, de incômodo e tensão.

Mudar também significa sair da zona de conforto, de inércia e estabelecer novas verdades, novos paradigmas. Portanto operar mudança em uma organização, significa necessariamente mudar, no tempo certo e de forma certa em uma ou mais dessas condições especiais anteriormente citadas, que constituem os paradigmas organizacionais e também os paradigmas das pessoas que delas fazem parte, ou seja, mudar na organização significa mudar o comportamento, a atitude das pessoas, adequá-las aos novos paradigmas, as novas condições necessárias à sobrevivência da organização e também das pessoas que delas fazem parte.

As mudanças na empresa estão ocorrendo a todo o momento, onde os clientes mudam seus hábitos de compra e de preferência, fornecedores mudam as características e preços de seus produtos, prestadores de serviços impõem diferentes condições e esquemas de trabalho, concorrentes mudam as suas estratégias, sindicatos iniciam novas reivindicações, o governo muda as leis, a política econômica, etc., ou seja, as condições ambientais exercem de forma contínua, influências sobre as organizações e elas como sistemas abertos, com necessidade de sobrevivência neste ambiente, procuram promover as mudanças necessárias à sua sobrevivência e perpetuação.

Escolhi para confirmar a defesa, anteriormente citada, uma afirmação de Griffin – 1994. p 164, que é bastante clara neste sentido: “existe uma máxima de que a mudança é necessária e inevitável. Para crescer é necessário que uma organização mude consistente e constantemente. Uma organização que não muda com os novos tempos é séria candidata a ser adquirida por outra. Isto é verdadeiro e se não acontecer a aquisição,

então a própria organização inflexível se auto destruirá, pois, permitirá que outra organização conquiste seu mercado".

Mudanças Físicas: as grandes mudanças tecnológicas envolvem a introdução de novos equipamentos, processo e automação. A automação é uma mudança tecnológica onde ocorre a substituição do homem pela máquina. Esse processo iniciou-se com o advento da revolução industrial em continuar sua caminhada a passos largos.

- Novas Instalações e arranjo físico.
- Novas máquinas e equipamentos.
- Novos processos e métodos de trabalho.
- Novos produtos ou novos serviços.

Mudanças Lógicas: as mudanças lógicas são fundamentais, pois são elas que determinam o rumo, o norte verdadeiro que a organização deverá seguir. Deve ser claro, objetivo e deve ser transmitido a todos os níveis da estrutura, para que todos caminhem na mesma direção.

- Novos objetivos organizacionais.
- Novas estratégias organizacionais.
- Novas missões e soluções.

Mudanças Estruturais: a estrutura de uma organização é definida pela forma como as tarefas estão formalmente distribuídas e seus respectivos responsáveis. A estrutura organizacional deve ser alterada com a eliminação ou a criação de departamentos e cargos, ou seja, a estrutura deve ser adequada às novas necessidades da organização. Há uma tendência crescente de eliminação dos níveis da estrutura, com maior delegação de autoridade e responsabilidades, privilegiando o autogerenciamento, tornando a estrutura da empresa mais enxuta, flexível e dinâmica.

- Novos órgãos e novos cargos.
- Diferentes estruturas organizacionais.
- Redução de níveis hierárquicos.
- Novas redes de comunicações.

Mudanças Comportamentais: essa categoria de mudança é, sem dúvida nenhuma, a mais difícil de ser implementada e também a mais lenta, pois envolve mudança nas atitudes e consequentemente no comportamento das pessoas, membros da organização. Somente através do treinamento e da comunicação eficiente é possível promover a conscientização necessária à mudança. Este processo precisa ser gerenciado com eficiência e eficácia, pois ele é determinante do sucesso, ou seja, o gerenciamento da mudança é um dos fatores críticos de sucesso.

- Novos paradigmas e novas atividades para as pessoas.
- Novos conhecimentos e habilidades.
- Novas tarefas e habilidades.
- Novas relações interpessoais e sociais.

Acontece que proceder a mudança necessária é uma atividade altamente difícil para a administração, devido ao fato de as pessoas resistirem à mudança, resistirem às novas situações, as pessoas têm medo do novo, do desconhecido, pela insegurança gerada em tal situação, pelo fato de não terem certeza de até que ponto as mudanças beneficiaram a manutenção de seu "status quo", preferem se acomodar no que já conhecem.

Veja a seguir a opinião de alguns autores sobre a questão da resistência a mudança, os aspectos que envolvem a resistência a mudança e as estratégias para contornar a resistência a mudança.

SEÇÃO 3

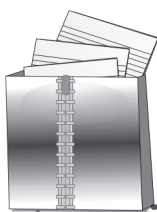
REÚSO MECANICISTA

Texto extraído de Barroso e Gomes (1999).

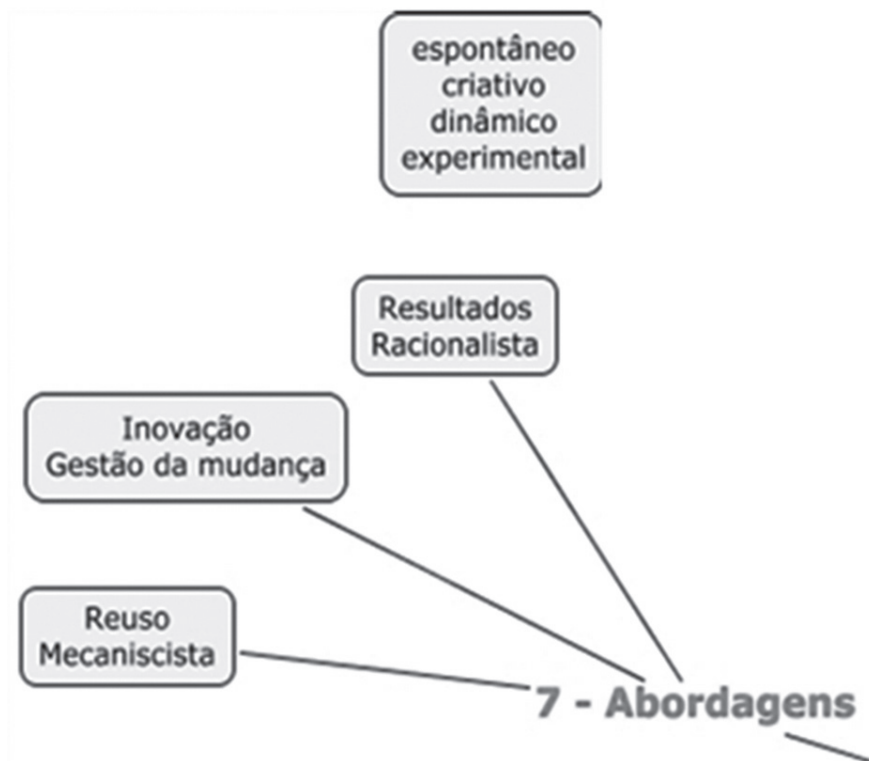
Abordagens mecanicistas são abordagens centradas na aplicação de tecnologias e recursos para fazer mais e melhor do que já se fazia. As principais suposições da abordagem, que devem ser relacionadas aos sintomas do problema, incluem: focalizar na melhor acessibilidade da informação, sustentada por melhores meios de acesso e nas facilidades para reciclagem/reutilização de documentos (hipertexto, bancos de dados etc.) e utilizar tecnologia de rede, de modo que intranet e groupware sejam prováveis soluções-chave.

Em geral, supõe-se que a tecnologia e a disponibilização de grande volume de informação sejam suficientes para dar certo. Tais abordagens são relativamente fáceis de implementar porque muitas das tecnologias e técnicas são familiares e de fácil compreensão a muitos.

Como o acesso a ativos intelectuais corporativos é vital, a princípio essa abordagem deve gerar alguma melhora. Porém, não está tão claro se o acesso apenas terá impacto substancial no desempenho de negócios, tendo em vista as montanhas de informação que são colocadas à nossa frente. A menos que a abordagem de gestão do conhecimento incorpore métodos de alavancagem da experiência acumulada, o resultado final pode não ser positivo.



SÍNTESE



ATIVIDADES

Para refletir: “Aponte, ao menos 3 [três] atividades governamentais relevantes e que possuem uma cultura voltada para a inovação e conhecimento”, com base no que foi estudado na UNIDADE VII.



ANOTAÇÕES

ANOTAÇÕES

PALAVRAS FINAIS

Nesta obra você teve acesso às diversas fontes para o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento. Agora cabe a você, futuro Administrador Público, colocá-las em prática para que possamos ter uma administração ética e transparente, que realmente seja contributiva para a sociedade.

Obrigada pela companhia!

REFERÊNCIAS

ARAÚJO JUNIOR, Jose A.; MARTINS, Igor. Gestão por competências na administração pública: uma análise bibliométrica a partir do decreto lei 5.707/2006. **Revista Gestão Organizacional**. v. 12, n. 2, p.153-162, 2014.

BARROSO, Antonio C. De O.; GOMES, Elisabeth B. P. Tentando entender a gestão do conhecimento. **RAP – FGV**. n.2, p.147-70, mar./abr., 1999.

BONO, Bruno N.; et al. A Contribuição da Gestão do Conhecimento para a Gestão de Riscos no Hospital do Câncer de Muriaé: Um Estudo de Caso. **Revista JHMREVIEW**. v.2, n.1, p.48-71, Jan/Jun. 2016.

DOROW, Patrícia F.; et al. Ciclo de conhecimento como gerador de valor: Uma proposta integradora. **Revista Espacios**. v.36, n.12, p.12, 2015.

EIRIZ, Vasco; et al. Obstáculos à gestão do conhecimento nas escolas de gestão e economia do ensino superior público em Portugal. **COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO**. v.13, n.2, p.153-167, 2007.

FERREIRA, Vicente da R. S.; et al. Inovação no setor público federal no Brasil na perspectiva da inovação em serviços. **Revista de Administração e Inovação**. v.12, n.4 p.99-118, out./dez. 2015.

LIMA, Nívea; et al. Gestão do conhecimento no setor público: identificando práticas e desafios no centro de desenvolvimento da tecnologia nuclear. **CAP Accounting and Management**. v.7, n. 07, p.193-208, 2013.

MORAES, Jhony P. Tecnologia da informação, sistemas de informações gerenciais e gestão do conhecimento: revisão da literatura para compreender sua importância para a abertura de vantagem competitiva. **Negócios e Talentos**. v. 15, n. 2, 2015.

RIOS, Fábio L. De C.; et al. Inteligência competitiva, empresarial, estratégica ou de negócios? Um olhar a partir da administração de empresas. **FACEF PESQUISA**. v.14, n.2, p. 225-238, maio/jun/jul./ago. 2011.

RODIGHERI, Ronaldo Tadeu. **Aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento e comunicação**. 2015. 56 f., il. Monografia (Bacharelado em Comunicação Social) – Universidade de Brasília, Brasília, 2015.



NOTAS SOBRE A ORGANIZADORA

PAULINE BALABUCH, ADM. CRA/PR.17.142

Doutoranda em Ensino de Ciências e Tecnologia (UTFPR), mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), especialista em Comportamento Organizacional pela Faculdade União, graduação em Administração pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG) e ensino técnico profissionalizante Magistério pelo Colégio Sagrada Família. Na vida profissional, realizou diversos estágios na área administrativa, os quais lhe possibilitaram construir sua carreira dentro da empresa onde atuou por oito anos na área de Administração, com ênfase em Administração de Recursos Humanos, atuando principalmente em relações de trabalho, Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Organização e Métodos, Gestão da Qualidade e Responsabilidade Social. Na vida acadêmica atuou como monitora das disciplinas de Recursos Humanos e Logística e fez parte do grupo de estudos sobre Educação a Distância – EAD, da UTFPR/Campus Ponta Grossa-Pr.

Ministério
da Educação

