

GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO ALIADO AO EMPREENDEDORISMO

Fábio Ferraz Magina, Tecnólogo (UMESP), Especialização em Engenharia de
Produção, FATEC-UNINTER

Orientador: Prof.º Edson Luiz Sieczka Junior, Engenheiro (Universidade
Positivo), Mestrando Engenharia Biomédica (Universidade Tecnológica Federal
do Paraná) , orientador de TCC do Grupo Uninter.

RESUMO

O artigo tem o objetivo de elucidar, a partir do tema empreendedorismo a utilização do conhecimento como aliado principal para o sucesso da organização, tanto no desenvolvimento do próprio empreendedor e da inovação do negócio como em formar intra-empresários e não meros colaboradores burocráticos nas organizações.

Foi utilizada a pesquisa bibliográfica no desenvolvimento do tema, elucidando que a gestão de uma organização deve ser pautada no conceito que as organizações são um microcosmo da sociedade e os indivíduos nela contidos devem se relacionar e manter a contínua comunicação, algo inerente ao ser humano, promovendo assim a motivação através do incentivo ao desenvolvimento destes.

Palavras-chave:

Gestão do Conhecimento. Empreendedorismo. Aprendizagem organizacional. Formação de redes.

Empreendedorismo

Muito se tem falado atualmente sobre o tema Empreendedorismo. Aborda-se que o empreendedorismo é a maneira diferenciada de utilização de recursos aliados à criatividade para a redução de custos, maximização de resultados e obtenção de vantagem competitiva aliada à otimização dos processos organizacionais.

Segundo DOLABELA (2008), p.23, “O empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade”. O empreendedor é um agente de mudanças muito importante no desenvolvimento da sociedade, sendo responsável pelo crescimento econômico e o conseqüente desenvolvimento social de um grupo de indivíduos ou mesmo de uma região, atuando de forma inovadora, dinâmica e buscando a auto-realização. O intra-empreendedor é um colaborador que introduz inovações dentro da organização em que atua, ocasionando o surgimento de valores adicionais.

O sucesso de um empreendedor está diretamente ligado ao conhecimento e forma de domínio de ferramentas de gerenciamento da organização e tecnológicos, adquiridos por meio de aprendizado e desenvolvimento de habilidades e atitudes.

Como características empreendedoras principais destacam-se a liderança, perseverança, fixação de metas e busca sem descanso de atingi-las, orientação para resultados, para o futuro e para a continuidade de seu negócio no longo prazo, busca de conhecimento para orientação de suas ações a fim de atingir seus objetivos, método próprio de aprendizagem, busca assumir riscos, sempre de forma calculada, buscando a diminuição destes por meio da busca de informações corretas de cenários e situações.

A busca da transformação de seus sonhos em realidade, fruto do relacionamento entre diversas idéias e conhecimentos, leva ao resultado almejado, ocasionado por intermédio da liderança inerente do empreendedor na busca de seus resultados, e acrescido de habilidades complementares, como o gerenciamento do negócio, atividades financeiras, administrativas, de pessoal e tecnológicas.

Este ato de liderança leva ao sonho coletivo, de forma que a somatória de forças na busca do desenvolvimento dos indivíduos pertencentes ao grupo

torna-se a razão de sucesso do grupo e não mais de somente um indivíduo. O desenvolvimento de idéias e paixões no ser humano ocorre à partir de suas aptidões e relacionamentos. Segundo ROBINSON (2008),

A aptidão é a facilidade natural que um indivíduo tem para fazer alguma coisa, a sensação intuitiva ou o entendimento do que é essa coisa, de como funciona e de como usá-la. (p.33)

O empreendedor e as organizações que desejam desenvolver intra-empresendedores e agentes de mudança devem cultivar em sua cultura o relacionamento, evitar a competição interna como forma de autopromoção, deve divulgar e induzir ao engajamento de trabalho em equipe e colaboração, incentivados pela confiança mútua, compartilhamento de idéias e conhecimentos, de modo ao atingimento das metas divisadas pela visão, de forma coletiva.

O Desenvolvimento Individual

O desenvolvimento individual, tido como o primeiro passo no sentido do desenvolvimento organizacional, é fruto de algumas ações importantes baseadas em incremento de habilidades pessoais. Assim como o sucesso organizacional deve ter uma visão e sentido estratégicos, o mesmo concorre no direcionamento individual na busca de metas à partir da definição do que representa o sucesso para o indivíduo, a identificação de valores importantes, a busca contínua por mudanças, a permanência na zona de conforto implica em desatualização sobre as transformações ao redor, o gerenciamento do tempo e de recursos com eficiência, aliando o sucesso profissional ao sucesso pessoal, e também à vida saudável e ao convívio social, escolha das pessoas certas, que contribuirão com seu aprendizado, e crescimento em seus círculos de envolvimento, pessoais, operacionais e estratégicos e, principalmente, a comunicação, promovendo a verdadeira mensagem desejada.

A Aprendizagem Organizacional

Certas características e capacidades precisam ser desenvolvidas por meio de aprendizado, resultado de leitura, prática, vivenciamento de situações e aquisição de memória. Segundo FLEURY; FLEURY (2001),

As organizações podem não ter cérebros, mas têm sistemas cognitivos e memórias e desenvolvem rotinas, procedimentos relativamente padronizados, para lidar com os problemas internos e externos. Essas rotinas vão sendo incorporadas, de forma explícita ou inconsciente, na memória organizacional. A mudança em processos, estruturas ou comportamentos não seriam os únicos indicadores de que a aprendizagem aconteceu, mas a possibilidade de esse conhecimento ser recuperado pelos membros da organização (p.29)

O conhecimento pode ser adquirido e desenvolvido por meio de experimentação e inovação, de forma ativa, ou por meio de resolução de problemas, experiências, colaboração ou contratação de novo pessoal, isto é, reagindo ao fluxo dos acontecimentos. O ato de colaborar aprendemos e utilizamos desde nossa tenra idade, o ambiente onde ocorre essa interação torna-se muito mais criativo, com adição de novos pontos de vista e, com a somatória de novas tecnologias e novos canais para relacionamento entre os atores organizacionais, ocorre uma maior interação e consequente manifestação de criatividade coletiva. Conforme observação de BINGHAM; CORNER (2010).

As ferramentas modernas de colaboração, quando usadas simultaneamente por várias pessoas, permitem uma mudança no pensamento individual sobre a energia e a inteligência que podemos produzir junto. Adicione a isso a natureza complexa e urgente dos problemas enfrentados pelas organizações hoje em dia – que crescem mais depressa do que a capacidade individual para compreendê-los e lidar com eles – e ficará claro por que devemos tirar proveito das ferramentas de colaboração para trabalhar coletivamente. (p.101)

A busca do aprendizado é algo social e inerente ao ser humano, as pessoas aprendem melhor com aquilo que lhes proporciona sentimentos e emoções. A motivação para a busca desse aprendizado é a cultura, influenciada pelo ambiente onde as pessoas dão mais de si quando percebem

que outros compreendem seus talentos, desafios e capacidades, e a paixão, causada pela visão compartilhada, as pessoas incorporam-na dando tudo de si e aprendem, não por obrigação, mas por vontade própria, estimulando o compromisso com o longo prazo. A liderança e os empreendedores internos precisarão cultivar habilidades de comunicação, de forma a inspirar outras pessoas, a inovação necessita de pessoas de partes diferentes do negócio, e até mesmo de fora dele, que as especialidades sejam ampliadas. Para o desenvolvimento do aprendizado em equipe existem ferramentas aliadas a novas tecnologias, que facilitam e viabilizam, por meio de interação, a disseminação do capital intelectual organizacional com o acréscimo de seus participantes por meio de suas experiências e vivências, permitindo aos participantes dessas redes de conhecimento divulgar suas idéias, transmitirem seus conhecimentos e idéias, com o compartilhamento entre seus membros.

Tecnologias mais divulgadas e utilizadas, como bases de dados e intranet facilitam a troca de informações já conhecidas e experiências vividas. Novas tecnologias, como chamadas de vídeo em tempo real, ajudam a transmissão de comportamentos e conhecimento implícito, que é absorvido juntamente com impressões pessoais decorrente da interação desses indivíduos.

Para acompanhar a dinâmica das mudanças atuais a criatividade torna-se um aliado imprescindível nas organizações. A característica para equipes criativas é a diversidade, pessoas com talentos e aptidões diferentes, mas de forma complementar, essas equipes acabam se tornando dinâmicas, embora o trabalho com a diversidade de pensamento tenha de ser desenvolvido e as equipes capacitadas a utilizar essas forças de forma complementar e não em oposição umas às outras, com o objetivo de desafio entre seus membros e com as críticas internas utilizadas como incentivo para a melhora do desempenho de todo o grupo. O reconhecimento dessas diferenças, de capacidades, ocasiona oportunidades múltiplas vitais para a criatividade e devem ser aproveitadas ao máximo.

Implantação da Gestão do Conhecimento

Organizar a infraestrutura do conhecimento se faz necessário, permitindo acesso à informação. Ferramentas de pesquisa e também catálogos, e guias de perfis e assuntos, com informações sobre a informação, isto é, onde encontrar as fontes, programas informativos e didáticos quando da instalação de novas ferramentas são essenciais para o sucesso, evitando buscas errôneas, incompletas ou com demasiada quantidade de informação irrelevante, evitando desmotivação. O desenvolvimento do conhecimento organizacional através da aprendizagem, conforme a citação de FLEURY; FLEURY (2001):

O processo de aprendizagem em uma organização envolve não só a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender o que está ocorrendo no ambiente externo e interno à organização, como também a definição de novos comportamentos que comprovam a efetividade do aprendizado. As organizações podem não ter cérebros, mas têm sistemas cognitivos e memórias e desenvolvem rotinas, procedimentos relativamente padronizados, para lidar com os problemas internos e externos. Essas rotinas vão sendo incorporadas, de forma explícita ou inconsciente, na memória organizacional. A mudança em processos, estruturas ou comportamentos não seriam os únicos indicadores de que a aprendizagem aconteceu, mas a possibilidade de esse conhecimento ser recuperado pelos membros da organização. (p.29)

Essa aprendizagem ocorre de duas formas, em processo proativo, com o experimento e inovação, desenvolvimento de novos produtos ou serviços e também pelo processo reativo, derivado da resolução de problemas, programas de busca de qualidade, benchmarking, análise de experiências de outras empresas e suas soluções encontradas, e também pela contratação de novos colaboradores, normalmente já especialistas nas soluções buscadas. Como forma de aprendizagem e difusão desta como conduta proativa, principalmente, esta deve estar alinhada com as estratégias organizacionais, busca do ciclo virtuoso, conforme SENGE (2010):

A organização aprendente é um conjunto com todos os tipos de organizações que desenvolvem atividades de pesquisa e oferecem cursos e materiais aos componentes de sua cadeia de valor. (p.41)

A mudança de mentalidade, necessária para que mudanças efetivas, e que façam frente ao ambiente dinâmico e de constante variação estrutural, de cenários e novos paradigmas e fatores, que são acrescentados nas decisões, além de um menor tempo para a tomada destas, implica em urgência de aprendizagem, para que algo novo seja incorporado aos procedimentos, estruturas e geração de capital intelectual organizacional.

As disciplinas para o aprendizado organizacional, segundo SENGE (2010), são compostas de cinco ferramentas, a) domínio pessoal, o crescimento individual, do senso de compromisso, vontade de fazer diferença, busca de aprendizado constante e evolutivo, desenvolvimento de perfil pró-ativo e não reativo; b) modelos mentais, idéias constantes de nossa formação que devem ser moldadas e adaptadas para novos cenários e eventos; c) visão compartilhada, onde a figura dos líderes busca a aquisição, e não somente aceitação, mas o envolvimento e conseqüente compromisso; d) aprendizagem em equipe, construída a partir da facilitação do diálogo com a conseqüente criação de redes neurais de compartilhamento e apoio entre os envolvidos e; e) pensamento sistêmico, o pensamento sistêmico, onde o entendimento do todo, e não de partes, a busca de soluções simples e óbvias que não contemplam a complexidade e a dinâmica, com soluções de curto prazo, constitui causa de não compromisso com essas soluções, ou provocarem novos problemas posteriores, ou a solução destes apenas de forma temporária, ocasionando a repetição posterior e necessidade de novas soluções. Cada uma proporciona uma dimensão vital na construção de organizações realmente capazes de aprender.

O compartilhamento de conhecimento com a concorrência já existe, em menor grau, mas não de menor importância, fases de pré-competitividade, desenvolvimento de padrões de segurança e abertura de novos mercados, complemento de serviços, e também projetos de redução de custos setoriais costumam encontrar excelente cooperação entre organizações concorrentes, de forma ao desenvolvimento do próprio mercado ou sustentação do negócio comum. Parcerias estratégicas permitem fluxos bilaterais de conhecimento, promovendo valor para ambos os lados, já que o conhecimento de apenas parte do que é necessário não levará a lugar algum. O licenciamento da propriedade intelectual, uma patente, possui valor limitado, mas ao associar-se

o know-how a estas patentes, consegue-se elevar o valor de mercado, contabilizando também melhores receitas.

Sistemas de gerenciamento de conhecimento online devem possuir e englobar algumas ferramentas coordenadas. Catalogar o conhecimento, categorizando toda a informação para rápida consulta, contribuições devem conter informações sobre os colaboradores e membros sempre atualizadas, de preferência conter especialidades, experiências, contatos eletrônicos ou, caso permitidos, contatos pessoais, conteúdos desatualizados devem ser retirados ou atualizados freqüentemente, a função de um coordenador sempre é muito importante, sua função básica, além da manutenção do sistema. Novos usuários devem receber auxílio para utilização da tecnologia, evitando a subutilização por parte destes.

Alinhando Estratégias à Gestão do Conhecimento

Estratégias organizacionais que abrigam essas disciplinas citadas convergem para a busca reflexiva inicial, aprofundamento da comunicação, absorção de idéias variadas e o objetivo de soluções eficazes, ocasionados por comprometimento da equipe, contínuo desenvolvimento pessoal e novos *insights* solucionadores.

O desenvolvimento das estratégias deve contemplar a gestão do conhecimento, através das cinco disciplinas descritas por SENGE, citadas anteriormente, e abrigar a visão organizacional, no caminho da busca da vantagem competitiva, permanência na adição de valor com atividades que sejam realmente agregadoras de valor, inteligentes. A partir do compartilhamento da visão, a criação de novas soluções e idéias inovadoras são percebidas pela transformação do ambiente interno, de compartilhamento, esta permite que as pessoas trabalhem em conjunto, através de visão, propósito e valores conjuntos e em comum.

As estratégias organizacionais devem contemplar a excelência operacional, e ser mantida desde a concepção do projeto do produto, obtenção de informações sobre mercado e concorrência, avaliação e identificação de novos mercados e produtos, estruturação do sistema de produção, customização do

produto, equipamentos, competências necessárias, e consequente distribuição, garantindo otimização de processos operacionais e abrangendo também serviços de pós-vendas, sua otimização das condições operacionais de operações, e busca de inovação, conforme LINDEGAARD (2011), “o benefício de ter uma estratégia de inovação é que ela estabelece a direção de seus esforços” (p.25).

Empresas inovadoras perseguem a garantia de sucesso por meio da contínua introdução de novos produtos no mercado, associando ao contexto organizacional sua lucratividade, mantendo níveis de flexibilidade produtiva de forma competitiva, por meio da identificação de clientes potenciais no mercado.

A orientação para serviços permite dirigir o planejamento organizacional de forma a conhecer os clientes e seus mercados, antecipando necessidades e oportunidades, desenvolvendo produtos, sistemas e soluções que potencializem a estratégia competitiva do cliente visando atendimento das expectativas do mercado.

Assim a identificação das competências essenciais deve estar alinhada dentro das diversas áreas organizacionais, nestas inclusas o desenvolvimento das competências individuais e as competências necessárias do negócio, a busca da inovação de produto por meio de pesquisa e desenvolvimento, ocasionando distanciamento da concorrência em curto prazo. A área de recursos humanos recebe importante papel, não apenas na organização do trabalho, mas também na busca e alinhamento das competências individuais como inestimável recurso para o ápice finalizador das estratégias buscadas, a otimização destas competências passa pela busca e desenvolvimento contínuo do trabalho em equipe, e sua manifestação arraigada na cultura organizacional. Políticas de remuneração, valorização humana, estratégias de participação em decisões, seja por meio de reuniões abertas, caixas de sugestões, adoção de Círculos de Controle de Qualidade, grupos de melhorias, *kaisen* (questionando processos organizacionais a fim de identificar melhorias) e redução de rotatividade de empregados pela valorização das políticas de recursos humanos integradas às estratégias de busca da visão da empresa, melhoria de nível educacional, prioridade como base de formação de conhecimentos formais para incremento de competências organizacionais, investimentos em treinamento buscando melhoria constante de competências efetuam uma

correta aproximação entre a área de recursos humanos e o planejamento estratégico das empresas.

Comenta DAVENPORT (2005):

Quando o conhecimento dá suporte às transações realizadas por meio de tecnologia no trabalho diário, já não se trata mais de uma atividade isolada que exige tempo de folga e motivação para buscar conhecimento. (p.85)

Como estratégias para estruturação do conhecimento organizacional, a interação maior entre os níveis de comando, mapeamento do conhecimento atual, das condições e conhecimento necessários para a missão definida, levantamento das necessidades futuras, maior aproximação para construção de relacionamentos entre empregados, clientes, fornecedores, comunidades onde a organização se insira e, quando necessário, inclusive concorrência. A tecnologia da informação acabou por facilitar a disseminação da informação através das organizações possibilitando o direcionamento da informação de forma inteligente para quem a necessita, em trabalho conjunto.

Discursam BINGHAM; CORNER (2011):

O construtivismo social (aprendizado em conjunto) é a teoria do conhecimento que melhor descreve como as pessoas aprendem juntas, tanto pessoalmente quanto online. A mente do século XXI é coletiva, nela acessamos que sabemos no cérebro de nossos amigos e colegas. Juntos, podemos ser mais inteligentes e solucionar problemas mais desafiadores. As ferramentas agora estão disponíveis para facilitar, não há mais limitação por diferenças geográficas (fronteiras espaciais) ou de fuso horário (fronteiras de tempo) entre os integrantes de uma equipe. (p.8)

Iniciativas de gestão de conhecimento começam em bases digitais de informação, intranets ou bases de dados de habilidades e experiências. Informação contida em sistemas, estruturadas, incluem desde políticas e procedimentos, idéias mais elaboradas, opiniões técnicas, arquivos de projetos não utilizados e que podem vir a ser úteis no futuro. Torna-se importante promover a base de conhecimento de forma a atrair usuários, criando vínculos de utilização que permitam acréscimo em qualidade e facilitação em comparativo aos sistemas já existentes de forma a fim de que as pessoas

utilizem e participem dos depositários de informação. A qualidade das informações, a freqüente verificação de duplicidades, sua atualização, contribuições e retorno sobre os conteúdos por parte dos utilizadores tornam-se importantes e sempre devem ser acompanhados.

Informação e conhecimento aplicado, ao serem utilizados, devem ser transpostos para além das barreiras que impedem o fluxo de idéias, deverá haver a comunicação, permitindo que a inovação tome lugar junto aos colaboradores, fluxo de informação vertical, hierarquizadas, causavam menor engajamento por nem todos podiam saber os propósitos das ações empreendidas. Estruturas horizontalizadas encontram dificuldade em grupos mais fechados, também perdendo capacidade no fluxo da comunicação. Para solucionamento da movimentação fluída da informação devem ser adotadas diversas estruturas diferentes e simultâneas, fluxos rápidos e livres, estimulando a criatividade, proporcionam soluções ágeis e complexas, exigidas atualmente.

Outro importante contexto onde a comunicação pode sofrer bloqueios, e assim evitar cooperação e surgimento de novas idéias, ocorre em organizações com forte apego à informação, impossibilitando que os empregados tenham acesso a informações relevantes a decisões que precisam ser tomadas, perdendo a contribuição inerente ao processo que ocorreria.

Erros e acertos fazem parte do processo de busca de solucionamento a problemas existentes e futuros a serem enfrentados menciona NEVES (2009):

Educar dentro de um novo paradigma no qual conciliaremos a complexidade como a realidade nos abre novas oportunidades no sentido de aprendermos a desenvolver novas estratégias em que o objetivo não é o controle final. O objetivo passa a ser surfar nas incertezas. (p. 138)

A fuga do senso comum, o apoio da divergência de opiniões e capacidades, permite a evolução coletiva, e também das partes envolvidas. “Permitir que se aprenda com os erros é outro atributo cultural que pode contribuir para o aprendizado por meio de experiências”, DAVENPORT (2005).

A grande característica das comunidades criativas é a diversidade, formadas por talentos diferentes, que convergem ao complemento e eliminação de deficiências individuais. Inicialmente podem ser encontrados obstáculos oriundos das divergências de opiniões e particularidades, mas que, certamente, serão transformados em contribuições para o crescimento do grupo envolvido, conforme ROBINSON (2010)

As equipes criativas são dinâmicas. A diversidade de talentos é importante, mas não eficiente. Diferentes modos de pensar podem ser obstáculos para a criatividade e os grupos bem-sucedidos precisam encontrar modos de usar essas diferenças a seu favor, e não o contrário. Precisam criar processos por meio dos quais suas forças se complementam e compensem as debilidades individuais. Os indivíduos têm de ser capazes de desafiar uns aos outros como iguais e encarar críticas como um incentivo para melhorar o desempenho do grupo. (p.126)

O ambiente físico também deve ser planejado para melhoria do fluxo da comunicação e de idéias inovadoras. A área de início para a colaboração e o compartilhamento do conhecimento, remete a uma área que já proverá benefício a toda a organização, de forma quase imediata, áreas em que o resultado seja mais imediato e percebido devem receber o incentivo, produzindo e ocasionando alinhamento de interesses na organização.

Ao implantar uma cultura de partilha e desenvolvimento de conhecimento em rede, grupos que forem anexados trarão talentos e capacidades diversas, criando novos desafios, mas que, com o apoio da liderança serão transformados em algo positivo, ampliando a participação, e impulsionando e direcionando rumo ao sucesso do empreendimento.

Fases iniciais de implantação da gestão do conhecimento devem ser marcadas por pilotos em pequena escala, membros mais jovens, com mentalidade mais globalizada e habilidades para múltiplos processos, intercalados com participantes de gerações anteriores produzirão impacto mais profundo na aquisição de confiança por parte das equipes, intranets são ferramentas importantes para criação de bases de conhecimento, atração posterior de mais membros para a equipe inicial, maior número de departamentos integrando a rede montada e ampliada e posterior desenvolvimento de novos modelos de integração e virtualização de contatos trarão o complemento para o sucesso,

energizando, causando redundância, e vibrando para uma maior audiência entre todos os membros da organização, permitindo o cruzamento e busca de informações e a tarefa de atualização imediata, alcançando precisão e valor pelos membros participantes. A promoção e o início da utilização, primeiramente por voluntários, estimulam o entusiasmo propagado por estes.

Ferramentas virtuais, que proporcionam a sensação de proximidade a partir da tecnologia, interações em tempo real, permitem novos canais de compartilhamento espontâneo e se inserem em novas áreas e departamentos onde antes não existia colaboração, ferramentas atuais como *blogs* (cadernos digitais que permitem atualização rápida de artigos), *microblogs* (uma espécie de *blog* que pode ser atualizado através de postagens curtas e freqüentes), redes sociais online (interação social, por computador, cujo objetivo é buscar conectar pessoas e proporcionar a comunicação e, portanto, utilizar laços sociais), *e-mails* (permite compor, enviar e receber mensagens através de sistemas eletrônicos de comunicação), adoção de mecanismos de busca e apoio a decisões, jogos, fóruns de participação, comunidades de apoio, *wikis* (coleção de muitas páginas interligadas, que podem ser visitadas e editadas por qualquer pessoa), *podcasts* (programas de voz, gravados em formatos específicos para internet, disponíveis para serem ouvidos, com informações e conteúdos), adoção de ERPs (*Enterprise Resource Planning*, sistemas integrados utilizados para planejamento de recursos das organizações que integram dados e processos em um único sistema), CRMs (sistema de gestão do relacionamento com o consumidor), reuniões rápidas e ambientes de interação informal são excelentes meios de coordenação e interação necessários.

Conforme BINGHAM; CORNER (2011):

Os mundos virtuais proporcionam uma sensação física de estar junto, trabalhando próximos, interagindo em tempo real, vendo um ao outro e compartilhando o espaço. (p.123)

As ferramentas existem, estratégias organizacionais que permitam a mudança individual, inspiradas por líderes inovadores e empreendedores internos, são o caminho verdadeiro e inicial para que estratégias de sucesso inspiradas na busca, retenção e criação de conhecimento convirjam para a efetivação da obtenção de vantagens competitivas, permitindo a combinação

de recursos internos e externos para ampliar o talento e a produtividade inovadora.

O sucesso organizacional deriva do desenvolvimento do talento, das habilidades, do desenvolvimento das competências e do conhecimento individual alinhado às estratégias e visão buscadas.

Conclusão

Ao analisar os recursos que serão investidos nas organizações nas áreas de conhecimento não basta o simples investimento, mas as mudanças na forma de pensar, na cultura de valorização do conhecimento individual, e a forma como será compartilhada a visão organizacional, deverão receber atenção especial. As tecnologias de informação sempre devem ser implantadas com referência às pessoas, subordinada as pessoas, com a busca da adaptação e facilitação de uso para os usuários, com o cuidado intrínseco de não ser o contrário, obrigando a mudança de cultura para a utilização dessas ferramentas. Processos operacionais sempre deverão ser repensados, inclusive como forma de melhoria de padrões de produtividade e qualidade constantes.

A forma como serão feitos os investimentos influirão, e muito, nos resultados alcançados. De nada adiantarão maciços investimentos sem a adesão dos participantes, sem o apoio do topo da hierarquia e sem a substituição do comportamento de competição interna pelo de colaboração mútua em busca dos objetivos estratégicos almejados.

O ambiente interno deve incentivar a diversidade de idéias, favorecendo o aparecimento das características de empreendedorismo, o questionamento constante, de uso, valorização e aproveitamento de habilidades e características específicas e individuais, a busca de oportunidades ao encontrar obstáculos, senso de organização e também a capacidade política de busca e correta administração de recursos, e pessoas necessárias, que possuam a capacidade e executem as funções necessárias no apoio para as novas abordagens e projetos, a facilidade de identificação dessas pessoas, facilidade de relacionamento entre grupos e dentro desses grupos

heterogêneos, entendimento de carências e necessidade de clientes, coragem e energia para aceitar desafios e falhas que porventura aconteçam.

O ser humano como foco primordial da gestão do conhecimento, com o apoio de recursos e o uso da tecnologia como facilitador, a melhoria e facilitação do fluxo de comunicação, a confiança mútua e o apoio na criação e ampliação e capacitação de redes de colaboração, onde as idéias e a informação tenham fluxo constante e multilateral, criará uma base sólida de respostas rápidas e apropriadas às necessidades e busca de resultados.

O compartilhamento interno de conhecimento já tem seu resultado comprovado, a participação de clientes nessa transferência de melhores práticas representará um salto e possibilitará inovação verdadeira e benefícios de longo prazo e a inclusão da concorrência dentro da fronteira das organizações poderá representar certo mal-estar inicial, mas promoverá maior viabilidade de negócios pela união coletiva em benefício do crescimento de todo um setor, diminuição dos riscos de um futuro incerto, além da promoção de verdadeira competição e remoção de inércia criativa.

Referências

BINGHAM, Tony; CONNER, Marcia. **O Novo Social Learning: Como Transformar as Empresas com Aprendizagem em Rede**. 2011 – Editora Évora.

DAVENPORT, Thomas H. **Pense Fora do Quadrado**. 2006 – Elsevier Editora

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. 2008 - Sextante

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. 2001 - Editora Atlas.

LINDEGAARD, Stefan. **A Revolução da Inovação Aberta**. 2011 – Editora Évora

NEVES, Ricardo. **Tempo de Pensar Fora da Caixa**. 2009 – Elsevier Editora

ROBINSON, Ken. **O Elemento-Chave**: 2010 - Ediouro.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**: 2010 - Editora Best Seller.

The screenshot shows a web browser window displaying the AVA UNINTER interface. The user is logged in as FABIO FERRAZ MAGINA. The page title is "TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO". The main content area shows a confirmation message: "Trabalho cadastrado" and "Por favor anote o número de seu comprovante de envio do trabalho: 351". Below this, there is a section for "Enviar trabalho (atividade)" with details for a "Projeto de Pesquisa" submitted by FABIO FERRAZ MAGINA. The submission date is "Domingo, 05 de Fevereiro de 2012 às 19:34h".

The screenshot shows the "Notas dos Exercícios" page in the AVA UNINTER system. It displays a table with the following data:

RU	Nome completo	E-mail	Exercício de exemplo	TCC- Artigo
632416	FABIO FERRAZ MAGINA	fabiomf@hotmail.com	-	91

Below the table, there is a footer with contact information: "Email de suporte: Grupo Educacional Uninter, Telefone: 0800-7025500 (C.R.A.)" and "Baseado no Claroline © 2010".