

## GESTÃO DO CONHECIMENTO: VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS COMO FATOR DE VANTAGEM COMPETITIVA

Odacir Miguel Tagliapietra<sup>1</sup>  
Marcio Nakayama Miura<sup>2</sup>

**RESUMO:** Com o advento da industrialização, a organização do trabalho assumiu nova configuração. Nesse período, prevaleceram os sistemas mecanicistas de produção que obtiveram êxito, enquanto o ambiente encontrava-se estável e pouco competitivo. Com os avanços tecnológicos, as pessoas, gradativamente, foram substituídas pelas máquinas nas tarefas rotineiras e repetitivas. Com isso, às pessoas são atribuídas as atividades de planejamento, decisão e controle das operações. Por isso, as organizações que valorizam o potencial humano através da utilização da criatividade e das habilidades individuais e grupais possuem vantagem competitiva. A era que, hoje, denomina-se de Gestão do Conhecimento visa a oportunizar um novo ambiente organizacional onde as pessoas possam criar e desenvolver novos conceitos para tornar as organizações competitivas. Para que isso aconteça é necessário rever conceitos e modelos educacionais ultrapassados que enfatizam a transmissão de informações para uma educação permanente e que estimule o potencial humano. A nova postura gerencial deve estar direcionada para o compartilhamento das informações. O administrador da era do conhecimento deve estar apto para abandonar modelos de administração obsoletos assumindo nova postura diante da nova configuração organizacional. As mudanças são imprevisíveis em intervalo curto de tempo. Por isso, é necessário pessoas que estejam preparadas para assumir desafios e que sejam flexíveis para adaptarem-se às mudanças constantes.

**PALAVRAS - CHAVE:** Criatividade, Inovação, Capital Humano

---

<sup>1</sup> Profº da UNIPAR – Campus de Toledo Licenciado em Filosofia, Bacharel em Administração e Mestre em Engenharia de Produção pela UFSM – Universidade Federal de Santa Maria. Profº da UNIPAR e UNIOESTE – Campus de Toledo

<sup>2</sup> Doutorando em Ciências Empresariais pela UMSA de Buenos Aires, Mestre em Administração pelo CPGA – UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina - Sc Email: marciomiura@bol.com.br

**ABSTRACT:** With the advent of industrialization and organization of work assumed new configuration. In this period prevail the mechanized systems of the production that obtained result while the environment was stable and few competitive. With the discovery de news technologies the persons gradually were substituted for the machines in routines tasks and repetitives. To the persons rest the activities of planning, decision and control of operations. For this, the organizations that valorize the human potential through utilization of the individuals and grupals creativity and abilities having competitive advantage. The epoch that nowadays named Management Knowledge aiming to offer opportunity a new conceits to become the organizations competitives. To happen this is necessary to see again olds educationals conceits and models that emphasize the transmission of informations to a permanent education that stimulate the potential human. The new managerial posture must be directed to the participating of informations. The administrator the epoch of knowledge must be ready to abandon models of administration improper, assuming new posture before reality mutable. The changes are unexpected in short time of interval. For this, is flexible to adapt the new demands oneself.

**KEY WORDS:** Creativity, Innovation, Human Capital.

## 1. Introdução

A importância do conhecimento e do Talento Humano esteve presente em todas as sociedades. O bom produto sempre esteve associado às habilidades de determinadas pessoas e as transformações do conhecimento individual ao fato de se associar em equipes.

No ambiente competitivo de hoje, com o barateamento da tecnologia da informação há um nivelamento entre os concorrentes no poder de aquisição de equipamentos de alta tecnologia, conseqüentemente, nivela-se a capacidade instalada de cada competidor. Com isso, as organizações voltadas para a gestão do conhecimento possuem um diferencial competitivo, que são as pessoas dotadas de potencialidades e capacidade criativas, capazes de agregar novos valores aos produtos e serviços.

Em virtude disso as organizações estão se estruturando para adaptarem-se às exigências do mercado atual. A globalização da economia acirrou a competitividade; as constantes mudanças requerem das organizações

flexibilidade e agilidade nas decisões. Nesse sentido, a gestão do conhecimento proporciona o desenvolvimento das pessoas para que desenvolvam suas habilidades e talentos.

Internamente, a função gerencial muda de postura, ou seja, para assumir essas funções é necessário pessoas que não apresentem apenas habilidades técnicas, mas, principalmente, que saibam liderar equipes.

No entanto, para transformar as pessoas em verdadeiros talentos é necessário mudanças na realidade educacional. Deve-se proporcionar cada vez mais a oportunidade para as pessoas desenvolverem suas capacidades criativas, ou seja, estimular as pessoas a criarem e não apenas a reproduzirem conhecimentos.

Portanto, esse trabalho tem como objetivo apresentar, de maneira geral, como se apresenta essa nova filosofia administrativa denominada de Gestão do Conhecimento; suas implicações organizacionais; a nova postura gerencial das organizações do conhecimento; destacar a necessidade de se formular novos conceitos sobre a educação profissional para a formação de pessoas adequadas às exigências do mercado e qual e o perfil do administrador e suas novas incumbências nas organizações do conhecimento.

## **2. Gestão do conhecimento**

Nas organizações tradicionais predomina a cultura do medo, gerando, com isso, a passividade, resistência às mudanças. “Quando o medo de expressar uma opinião ou uma idéia ou de sentir-se ridicularizado ou punido predomina no ambiente de trabalho, a expressão criatividade é bloqueada” (ANGELONI, 2002, P.131).

Por outro lado, uma cultura fundamentada na criatividade, característica das organizações do conhecimento, valoriza o talento, estimula a geração de idéias e a coragem para assumir riscos.

Conforme ANGELONI (2002), o desenvolvimento de uma cultura criativa deve ser implementada por meio de ações como seleção de pessoas criativas, treinamento e desenvolvimento de habilidades criativas, discussão e compartilhamento de idéias entre os grupos e premiações das idéias e produtos criativos.

No decorrer da evolução da administração, diversas teorias

administrativas foram desenvolvidas. As primeiras, estavam fundamentadas na divisão do trabalho e na análise interna das organizações. Isso era possível, pois as empresas estavam inseridas em um ambiente estável e pouco competitivo. Nos últimos anos ocorreram transformações profundas em todos os setores da sociedade e na maneira das pessoas pensarem, de se comunicar, e de prosperarem. “São fenômenos relacionados com a sociedade virtual, mudança de atitude empresarial, comunicação instantânea, mundo sem fronteira, nova era de lazer e forma mutável de trabalho, revolução no processo de aprendizagem, flexibilização da produção ...” (ANGELONI, 2002, P.74).

As organizações modernas estão enfrentando profundas modificações em suas estruturas na tentativa de se adaptarem às novas exigências do mercado. O contexto atual exige que as organizações sejam reestruturadas direcionando suas atenções para o potencial humano. Nesse sentido, a empresa competitiva na era do conhecimento é aquela que incentiva a criatividade das pessoas que fazem parte dela. “Criatividade e inovação são hoje questões fundamentais para que qualquer organização cresça e se desenvolva em um ambiente de incertezas, impossibilidade e instabilidade” (ANGELONI, 2002, p. 14).

Para SERAFIM FILHO (2002), a gestão do conhecimento passa, essencialmente, do compartilhamento dos conhecimentos individuais para a formação do conhecimento organizacional.

De acordo com o mesmo autor, os pontos que delinham a prática da Gestão do Conhecimento nas organizações são os seguintes:

a) Criação do conhecimento: visa transformar os conhecimentos individuais em conhecimentos coletivos. É um trabalho de grupo, voltado para a solução de problemas, com o objetivo de provocar uma postura de reflexão sobre questões cotidianas ou não. O resultado final é a criação de novos modelos conceituais que poderão ser usados imediatamente ou em oportunidades posteriores.

b) Utilização do conhecimento: uso intensivo da tecnologia através do incentivo à busca do conhecimento, ou seja, a criação de uma cultura de pesquisa entre todos os participantes.

c) Retenção do conhecimento que pode assumir dois sentidos: o de assimilar e preservar o conhecimento. Assimilar a criação de modelos conceituais permite um melhor compartilhamento e armazenamento do

conhecimento gerado para posteriores aplicações. No sentido de preservar, a consideração mais importante na gestão moderna é de que o conhecimento gerado constitui-se em patrimônio, podendo transformar-se em dinheiro.

d) Medição do conhecimento: de uma forma simplista (monetária), a quantidade de conhecimento de uma organização é a diferença entre o seu valor de mercado e o seu valor patrimonial. É difícil medir o conhecimento organizacional, ou seja, as experiências, o poder de inovação, as habilidades das pessoas em realizar as tarefas do dia-a-dia. O mercado, geralmente, avalia o conhecimento explícito, ou seja, aqueles ligados aos procedimentos, aos bancos de dados, às patentes e os relacionamentos com os clientes.

A realidade atual demonstra que, apesar de o conhecimento organizacional ser uma variável que não possa ser medida e avaliada em termos quantitativos, as empresas que incorporaram, em suas estratégias administrativas, a importância do potencial humano estão mais aptas a se adaptarem às constantes mudanças do mercado, tendo em vista o engajamento e o envolvimento das pessoas em torno dos objetivos estabelecidos.

Conforme ANGELONI (2002), o momento atual é característico da pós-modernidade, em que existe a perda da identidade e da consciência do próprio “eu”. Ou seja, o momento atual não apresenta uma forma definida de como administrar como anteriormente existia. Isso se deve ao fato de que as empresas se encontram inseridas num contexto caracterizado pelas profundas mudanças que não permitem adotar um modelo específico e válido pra todas as situações pois, com as frequentes mudanças, um sistema administrativo torna-se obsoleto em um período muito curto e a empresa perde seu poder de competitividade.

A gestão do conhecimento caracteriza-se, portanto, por apresentar um ambiente favorável à criatividade fortalecendo a geração de idéias inovadoras. O valor de uma organização do conhecimento não é medido pelo seu patrimônio físico, capital financeiro, prédio e máquinas, mas pela capacidade intelectual das pessoas que nela atuam. “O novo paradigma organizacional enfatiza qualidade, serviço, fluidez, comunicação, informalidade, intuição, conhecimento e criatividade. É no indivíduo, em seu cérebro, que está a riqueza das organizações” (ANGELONI, 2002, p.120)

Diante dessa nova realidade como se pode analisar construtivamente as novas dinâmicas criadas por atividades intelectuais e de serviços e suas

tecnologias associadas? Conforme QUINN (1996), à medida que a manufatura automatizada tornou-se universal a todas as organizações, o valor adicionado num produto afastou-a das atividades manufatureiras que, simplesmente, convertiam matérias-primas em forma útil, como por exemplo, aço em carrocerias de automóvel, ou grãos e cereais em combustíveis, e foram na direção daquelas atividades de serviços baseadas em conhecimento que fornecem as características de estilo, qualidade percebida, gosto subjetivo ou valores de apresentação de *marketing*.

De acordo com STEWART (1998), nem todos são destinados a ser trabalhadores itinerantes do conhecimento viajando com *laptops* nos ombros. Muitos empregados ainda precisam e sempre precisarão de máquinas caras e grandes, adquiridas por outras pessoas. No entanto, na era do capital intelectual, as partes mais valiosas desses trabalhos tornaram-se, essencialmente, tarefas humanas: sentir, julgar, criar e desenvolver relacionamentos. Longe de estar alienado das ferramentas de seu ofício e do fruto de seu trabalho, o trabalhador do conhecimento leva-os consigo, em seu cérebro.

### **3. Nova função gerencial nas organizações do conhecimento**

Nas organizações tradicionais, os gerentes determinam aos funcionários as tarefas que deviam ser realizadas e depois vigiavam para garantir o comando. Nas organizações do conhecimento, a função gerencial assume uma nova postura: os gerentes (líderes) explicam que resultados devem ser alcançados e ajudam os seus subordinados a descobrirem a melhor maneira de realizar o trabalho.

Conforme ANGELONI (2002), a seleção para cargos gerenciais nas organizações do conhecimento não dependem apenas de habilidades técnicas, mas sobretudo de habilidades para liderar pessoas. Outra característica fundamental do gerente da era do conhecimento é buscar constantemente feedback para o aprimoramento das tarefas e do próprio funcionário. As melhorias são o resultado das observações constantes sobre os resultados. O novo estilo gerencial abandona o comando, o controle e o perfil de herói carismático, passando a atuar como projetista, professor e regente do grupo que conduziu àquela posição, sendo responsável por

fortalecer e ajudar as pessoas a expandirem sua capacidade de entender complexidades, esclarecer visões e aperfeiçoar modelos mentais compartilhados, tornando-se responsáveis pela aprendizagem do grupo.

O gerente líder deve ser, acima de tudo, um educador que tenha habilidades para formar equipes e desenvolver as pessoas em torno dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, "... seu compromisso é educar sempre, caso queira ser um líder, não um mero capataz encarregado de fiscalizar o trabalho. Todas as suas funções implicam técnicas educacionais: recrutar, selecionar, planejar, estabelecer estratégias, treinar, avaliar, integrar, conquistar clientes, desenvolver oportunidades"( MATOS, 1996, p.5).

O gerente líder deve demonstrar coragem e humildade para aprender e crescer continuamente. Deve ouvir, observar tendências, perceber e antecipar as necessidades do mercado, avaliar os sucessos e erros do passado e absorver as lições que a consciência e os princípios ensinam.

Os modelos de alta administração restringem os canais de comunicação e reduzem o fluxo de informações. A estrutura organizacional descentralizada permite maior participação e, conseqüentemente, maior geração de idéias, resultando novos conhecimentos. Conforme CRAWFORD (1994, p.23), "para que se possa atingir a produtividade potencial dos conhecimentos, estes precisam ser utilizados livremente. Por essa razão, as sociedades totalitárias nunca poderão atingir plenamente o potencial de uma economia do conhecimento".

Com as rápidas mudanças que estão acontecendo na sociedade, o gerente deve possuir uma postura dinâmica, diagnosticadora, intervindo e antecipando os acontecimentos. Por isso, deve estar sempre informado para poder interceder oportunamente diante das contingências ambientais.

#### **4. Modelo Educacional Direcionado para as Organizações do Conhecimento**

Para MATOS (1996), os modelos de organização estão se tornando obsoletos e impotentes diante dos impactos da nova sociedade empresarial. O impacto causado pelas alternativas tecnológicas, pela sua confiabilidade, e por suas maravilhas tem contribuído para as pessoas desaprenderem a pensar e a conviverem como pessoas socialmente integradas à realidade da esfera

humana. O fantástico mundo tecnológico ampliou horizontes, quebrou limitações físicas e tornou-se aparentemente pequeno e próximo, mas o homem distanciou-se oceanicamente do homem. Estreitou-se o espaço geográfico e ampliou-se a distância Sociopsicológica.

Conforme o mesmo autor, o que está acontecendo nas escolas, em qualquer grau de ensino, é o fenômeno da omissão do pensamento. Nesse sentido, como na escola não se ensina a pensar, continua-se não pensando na empresa. Por isso, não é através de formas obsoletas de administrar pessoas e organizar os recursos que se construirá uma nova empresa e uma nova sociedade. O grande desafio é Educação.

Portanto, o compromisso, da liderança empresarial é educar as pessoas a pensarem. “Pensar na empresa significa ser capaz de desenvolver a reflexão estratégica que implica visão global e pressupõe habilidades para perceber transformações e variáveis de influência em um contexto de mudanças” (MATOS, 1996, p.15).

Para DRUCKER (1996), o advento da sociedade do conhecimento tem implicações de longo alcance para a educação. As escolas irão mudar mais nos próximos 30 anos do que o fizeram desde a invenção a imprensa. A razão disso é a moderna teoria do aprendizado, ou seja, atualmente é possível saber como as pessoas aprendem e que aprender não é a mesma coisa que ensinar, e não há dois seres humanos que aprendem da mesma maneira.

De acordo com CRAWFORD (1994), a educação na sociedade industrial estava disponível por períodos limitados e específicos de tempo. A maior preocupação nesta sociedade é a alfabetização e o provimento de treinamento técnico. Ao contrário, na sociedade do conhecimento, a educação é universal e os níveis de educação crescem para as novas áreas de conhecimento que requerem mais treinamento e educação atualizada para a sua aplicação. Profissionais universitários e especializados tornam-se o maior grupo empregado. Junto com o crescimento da importância da educação há uma mudança no papel da universidade. Na sociedade industrial, a universidade funciona como um clube e um local de treinamento para membros da elite social. A educação universitária é um luxo e não constitui pré-requisito para obtenção de bons empregos ou mesmo, para obter altas posições nas empresas e na sociedade. Por outro lado, na sociedade do conhecimento, a universidade gera pesquisa científica, técnica e novos conhecimentos básicos sobre todos os aspectos da economia. A educação universitária, nesse sentido, é pré-requisito para obtenção de muitos empregos na sociedade e para atingir posições de liderança.



Com isso, o único caminho para os trabalhadores da sociedade do conhecimento manterem suas habilidades e conhecimentos é atuando efetivamente como capital humano, comprometendo-se com o aprendizado contínuo e vitalício. Nesse sentido, novas técnicas pedagógicas estão sendo incorporada na teoria de aprendizagem, ou seja, as teorias de ensino baseadas apenas nas informações cognitivas estão superadas e não atendem mais às expectativas na nova realidade.

De acordo com OLIVEIRA (1999), no lugar dos procedimentos clássicos, que bloqueiam a sinergia humana, é preciso que as organizações assumam uma postura com a dinâmica do ser humano. Deve-se procurar a aprender também com as vivências das reais dificuldades e conflitos nas relações interpessoais, evitando bloqueios psíquicos que impedem o pleno desenvolvimento do potencial humano. Também é necessário desenvolver uma consciência política, sentido ético, liberdade para criar, desenvolvimento dos potenciais humanos, cultivo dos laços de afeto e lealdade para com os companheiros de equipes, comunicações abertas e livres das contenções do poder e a plena realização do ser humano. Esses são alguns dos objetivos a serem alcançados por essa nova mentalidade educacional nas organizações.

Educação constante e permanente é necessária, pois, conforme CRAWFORD (1994), o maior problema da depreciação do capital humano não é o processo físico da idade, mas a rapidez com que o conhecimento e a tecnologia se tornam obsoletos. Os avanços tecnológicos estão movendo-se tão rapidamente que os trabalhadores necessitarão retornar à escola em intervalos freqüentes durante sua carreira.

Conforme MATOS, (1996), a educação, durante muito tempo, ficou restrita, à aquisição de conhecimentos na infância, adolescência e parte da vida adulta. Hoje, ampliou-se o âmbito da educação, ou seja, ela não se limita mais à sala de aula, nem tampouco se completa no período escolar; faz parte do complexo de formação integral do homem transformando-o em alguém capaz de pensar, participar, trabalhar e continuar, enquanto for necessário, adaptando-se às novas transformações e aos novos conceitos.

No contexto empresarial, cada vez mais valoriza-se o profissional criativo, flexível e capaz de se adaptar rapidamente às mudanças. Nesse sentido, a maneira tradicional de reproduzir mecanicamente as informações não está proporcionando a formação de profissionais compatíveis com a nova realidade. Reproduzir mecanicamente as informações, os computadores fazem com maior rapidez e eficiência.

Para CRAWFORD (1994, P.45), “uma sociedade do conhecimento necessita de pessoas educadas para entender as informações que produzem, mas também, requer tecnologia para produzir estas informações”.

Portanto, esse é o grande desafio para os gerentes do século XXI, ou seja, participar na luta pela libertação do homem de toda forma de dominação e alienação associadas ao trabalho possibilitando, com isso, a realização das pessoas no meio organizacional e na sociedade. A liberdade do fator humano para desenvolver sua criatividade no interior das organizações é fundamental para seu progresso diante de um ambiente competitivo no qual a economia se encontra.

## **5. Tecnologia e a administração nas organizações do conhecimento**

O centro de todas as novas tecnologias é a tecnologia do computador. Até o desenvolvimento do computador, todo o maquinário era desenvolvido para ajudar ou substituir a força física humana. Com o advento do computador, a tecnologia está voltada para o processo de rotina mental humana, e não para substituir a força física no trabalho.

Segundo CRAWFORD (1994), uma característica única da tecnologia do computador é sua capacidade de gerar novos conhecimentos rapidamente. O computador é a primeira máquina a efetivamente ajudar os trabalhadores na geração de novos conhecimentos e mudanças tecnológicas, mas também no processo de mudanças econômicas, sociais e políticas. Uma característica de todas estas tecnologias é a aceleração do desenvolvimento. Como muitas dessas novas tecnologias envolvem a criação e a disseminação do conhecimento, todo o processo é acelerado à medida que a inovação tecnológica cria mais inovações. Os computadores estão agora projetando melhores computadores, ou seja, a autogeração da mudança tecnológica e das conseqüentes mudanças econômicas, sociais e políticas.

Para STEWART (1998), com a introdução dos computadores, através de rede de comunicação, houve profundas mudanças na estrutura organizacional. Nas empresas, cuja riqueza é o capital intelectual, as redes, não as hierarquias, são os desenhos organizacionais mais adequados. O maior desafio nesta fase de desenvolvimento, onde a informação deve fluir de maneira rápida e eficiente, são as organizações serem capazes de compartilhar

o conhecimento. E isso, as redes fazem: ligam pessoas às pessoas e pessoas e dados. Elas permitem que a informação que antes fluía ao longo das hierarquias – de mim para minha chefia e depois para o chefe dela, depois de volta para seu chefe e para você – circule diretamente entre todos.

De acordo com CRAWFORD (1994), quando o impacto de novos padrões e de novas tecnologias, antes desconhecidos, é adicionado a claras transformações demográficas, a probabilidade dominante é de mudança contínua e rápida nos mercados. As mudanças na força de trabalho e a diminuição de trabalhadores habilitados pressionarão os administradores a aperfeiçoarem a qualidade de sua força de trabalho e a aproveitar o potencial de seus empregados mais efetivamente, através de treinamento e políticas de recursos humanos mais atrativas. As empresas também serão pressionadas a aumentarem, sempre que possível, o investimento de capital por trabalhador em automação de atividades rotineiras.

Por isso, a mudança de uma economia industrial para uma economia de conhecimento está afetando todos os ângulos dos negócios – mercados, operações, estrutura e as teorias e técnicas da administração. As mudanças nos mercados e operações requerem uma organização empresarial radicalmente diferente - uma organização que facilite o livre fluxo das informações, que encoraje uma utilização plena da capacidade intelectual de todos os trabalhadores e que assegure uma rápida resposta às mudanças (CRAWFORD, 1994, p.114).

De acordo com OLIVEIRA (1999, p.65), “no campo da administração exige-se raciocínio lógico, versatilidade e criatividade. São alguns tópicos fundamentais, além, do domínio de um ou dois idiomas e da informática para o ingresso num mercado de trabalho cada vez mais competitivo, exige-se do futuro administrador de empresas a capacidade de organizar, planejar e dirigir os recursos de que os executivos de administração gostariam de ter...”.

Para DRUCKER (1996), pode-se prever com segurança que, nos próximos anos, as escolas e universidades irão mudar de forma mais drástica do que têm mudado desde que assumiram a configuração atual. Essas mudanças forçadas, em parte, via satélite, em parte pelas exigências de uma sociedade baseada no conhecimento, na qual o aprendizado organizado precisa se tornar um processo vitalício para os trabalhadores do conhecimento, e em partes pelas novas teorias a respeito de como aprendem

os seres humanos. Para os gerentes, as dinâmicas do conhecimento implicam um imperativo claro: cada organização precisa embutir o gerenciamento das mudanças em suas próprias estruturas. Por outro lado, isto significa que cada organização tem que se preparar para o abandono de tudo aquilo que faz. “Cada vez mais as organizações terão de planejar o abandono, ao invés de tentar prolongar a vida de um produto, política ou prática (...), por outro lado, cada organização deve se dedicar à criação do novo” (DRUCKER, 1996, P. 46).

A necessidade de se organizar para mudar requer um alto grau de descentralização, pois a organização precisa estar estruturada de forma a tomar decisões rápidas as quais necessitam ser baseadas na proximidade: – em relação ao desempenho, ao mercado, à tecnologia e às muitas mudanças na sociedade, no ambiente, na demografia e no conhecimento, que provêem oportunidades para inovações caso sejam vistas e utilizadas.

## **6. Considerações finais**

A dinâmica ambiental e a competitividade entre as organizações cada vez mais direcionam as organizações para a Gestão do Conhecimento. Nesse sentido, é necessário mudanças tanto na estrutura como na cultura organizacional. A nova configuração organizacional enfatiza a flexibilidade, a inovação e a educação permanente visando a mudanças de comportamento, enfatizando a participação e o envolvimento de todos na busca de melhorias e no aprimoramento do trabalho do dia-a-dia.

As organizações do conhecimento privilegiam as iniciativas individuais e dos grupos obtendo, com isso, o máximo de contribuição das pessoas através da participação de todos no desenvolvimento e no aperfeiçoamento das tarefas. Nas organizações do conhecimento, as atividades criativas são incentivadas e podem ser realizadas por todas as pessoas. No entanto, muitas organizações ainda apresentam estruturas que privilegiam as atividades burocráticas, restringindo a uma minoria a função de pensar sobre a empresa.

Com a gestão do conhecimento, as estratégias organizacionais direcionam-se para o desenvolvimento das pessoas, valorizando-as como seres humanos e incentivando-as, através de uma educação permanente, ao aperfeiçoamento profissional e à integração delas no meio social, ou seja,

através do convívio com os grupos de trabalho, as pessoas suprem as necessidades e, concomitantemente, tornam-se mais produtivas e comprometida com seu trabalho desenvolvendo, com isso, suas potencialidades. Nesse sentido, a valorização do potencial humano é fundamental para a criação de um ambiente saudável e propício aos relacionamentos saudáveis e livres de bloqueios.

A gestão do conhecimento tem, portanto, como objetivo, através do uso da tecnologia, selecionar para as pessoas as atividades menos rotineiras e, quando isso não é possível, tendo em vista as características das tarefas, permite que todas as pessoas participem ativamente do processo de melhorias através do seu envolvimento em equipes, minimizando, com isso, a mecanização do trabalho.

As mudanças culturais envolvem a definição de um novo modelo educacional, tanto na formação profissional a longo prazo, como no desenvolvimento de uma nova postura gerencial.

Portanto, o administrador das Organizações do conhecimento deve ser um profissional dinâmico, criativo, flexível e que esteja constantemente atualizando seus conhecimentos através de uma educação permanente e com a aquisição de novos conceitos sobre a realidade e funcionamento das organizações em um mercado instável e altamente competitivo. Caso contrário, o profissional torna-se obsoleto, não correspondendo às exigências do mercado de trabalho.

## 7. Referências bibliográfica

- ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia.** São Paulo: Saraiva.
- CRAWFORD, R. **Na era do capital humano: o talento, inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento.** São Paulo: Atlas, 1994.
- DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- HANDY, C. **A era da transformação.** São Paulo: Makron Books, 1996.
- QUINN, J. B. **Empresa Muito mais Inteligentes.** São Paulo: Makron Books, 1996.
- MATOS, F. G. de. **Empresa que pensa.** São Paulo: Makron Books. 1996.

OLIVEIRA, S. L. **Sociologia das organizações**: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Pioneira, 1999.

SERAFIM FILHO, P. **Revista Decidir**. Disponível em: <[www.perspectivas.com.br](http://www.perspectivas.com.br)>. Acesso em 02 de mai. de 2002.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Recebido para publicação em 15/01/02

Aceito para publicação em 20/03/02