

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA  
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA, PESQUISA E EXTENSÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO MBA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PROJETOS**

**AS FERRAMENTAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO QUE INOVAM AS  
ORGANIZAÇÕES E MUDAM AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS**

**ALUNO: Carlos Maurício Lobão Ramos**

**PROFESSOR ORIENTADOR: Leandro Pinheiro Cintra**

**BELO HORIZONTE  
2010/2ºSEMESTRE**

## RESUMO

Na atualidade, com os avanços da tecnologia e da comunicação, levam as empresas a investir e buscar vantagem competitiva em diversas frentes, entre eles a do seu capital intelectual. O conhecimento e a informação passam a ser condição básica da organização do futuro. Os colaboradores passam a ser ativos importantes, pois geram conhecimento individual que ao ser devidamente sistematizado, socializado e gerenciado dentro da organização resulta em conhecimento coletivo propiciando a organização mais competência e eficiência criando uma inteligência competitiva. Neste artigo apresenta-se um quadro conceitual que analisa as ferramentas da Gestão do Conhecimento que auxiliam na disseminação do conhecimento, na preservação da memória organizacional para a organização obter vantagem e inteligência competitiva.

**PALAVRAS CHAVES:** Gestão do Conhecimento, Memória Organizacional, Comunidades de Prática.

### 1- INTRODUÇÃO

Em um crescente mundo globalizado inúmeros desafios têm forçado as organizações a cada vez mais procurar mecanismos para aumentar a produtividade, a inovação e a lealdade entre os seus funcionários dentro de uma cultura organizacional com compartilhamento de informações, atualização, processamento e a aplicação do conhecimento entre todos da organização.

Segundo Davenport e Pruzak (2003) “ao contrario dos ativos materiais, que diminuem a medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso, e ideias geram novas ideias e o conhecimento é compartilhado com o doador, ao mesmo tempo em que enriquece o recebedor”.

A Gestão do Conhecimento é uma forma de olhar a organização em busca de pontos para que o conhecimento possa ser usado como vantagem competitiva.

O que se vê no passado das empresas é que as informações eram descartadas, justamente por não haver o compromisso e o vínculo para a conexão delas.

Na corrida do aprendizado existe uma aliança estratégica quando ambas as partes procuram aprender uma com a outra. Se não houver uma aliança na empresa para a disseminação mais rápida do conhecimento entre os funcionários resultará em uma concorrência desleal entre os servidores da organização.

Para Choo (2003):

A construção e a utilização do conhecimento é um desafio para as empresas. Conhecimento e experiências se encontram dispersos pela organização e se concentram em geral em determinados indivíduos ou unidades de trabalho. Existem numerosos relatos de empresas que tiveram de reinventar a roda desnecessariamente, por não serem capazes de localizar o conhecimento especializado que existia em algum lugar da organização. Outro obstáculo ao aprendizado é que as organizações acham difícil desaprender o que aprenderam no passado: reexaminar crenças herdadas e questionar as práticas existentes como únicas alternativas viáveis. (CHOO, 2003).

Na organização do conhecimento as informações não se baseiam somente em documentos, bases de dados e sistemas de informações, mas, sobretudo nas alianças estratégicas de conhecimento, nas práticas dos grupos e nas experiências acumuladas das pessoas.

A Gestão do Conhecimento é fundamental para que as organizações venham obter crescimento e vantagem estratégica.

A hipótese de criação das Comunidades de Prática e da Memória Organizacional é uma solução para os problemas da degeneração do conhecimento dentro da organização.

As Comunidades de Prática são grupos de pessoas que compartilham informações e interagem para que aprendam a fazer o melhor. Possuem interesses, objetivos, inquietações, problemas comuns e trabalham compartilhando informações, experiências, conhecimento, trocando opiniões com todos da organização.

As Comunidades de Prática são como um fator competitivo para as organizações na gestão do conhecimento, principalmente para gerir a memória de uma organização baseada em conhecimento.

Por outro lado, a Memória Organizacional passa a ser um acervo de informações, e uma ferramenta da organização para o gerenciamento de seus ativos intelectuais.

A Memória Organizacional propicia um maior compartilhamento do conhecimento corporativo, do conhecimento individual e das lições aprendidas na execução das tarefas que eram gerenciadas pelos antigos líderes da organização.

Outro mecanismo que ajuda na disseminação do conhecimento é a criação de alianças estratégicas na organização, que são quando ambas as partes procuram aprender uma com a outra e evitando uma concorrência entre os servidores.

Dessa forma, dentro da argumentação dos autores o objetivo principal desta pesquisa é reunir os principais conceitos, técnicas e instrumentos da Gestão do

Conhecimento e os mecanismos e ferramentas necessárias para a implantação da memória organizacional, das comunidades de praticas e alianças estratégicas dentro da organização para que todas as informações sejam coletadas, armazenadas, compartilhadas e disseminadas sistematicamente como um todo, para assim gerenciar melhor os ativos intelectuais. Com a identificação desses mecanismos objetiva-se melhor compartilhamento de informações e de experiências adquiridas ao longo do tempo, além de serem fundamentais para que a organização venha obter crescimento e vantagem competitiva.

## **2- A CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL**

Na era do conhecimento, há uma crescente preocupação com a disseminação da informação, que sintoniza as relações existentes no mundo atual. Tal trabalho parte do princípio norteador de que a Gestão do Conhecimento dentro da empresa possui ferramentas que agregam e geram conhecimento para a organização, proporcionando o crescimento, a inovação e interação de seus colaboradores.

Nesse paradigma, o conhecimento é uma construção produzida nas interações interpessoais entre os funcionários. Quando membros de uma organização compartilham conhecimentos e habilidades podem criar um novo sentido para produtos e serviços e também conduzir melhor a tomada de decisões.

Organizações saudáveis geram e usam conhecimento. À medida que interagem com seus ambientes, elas absorvem informações, transformam-nas em conhecimento e agem com base numa combinação desse conhecimento com suas experiências, valores e regras internas. Elas sentem e respondem. Na falta do conhecimento, organizações não poderiam se organizar; elas não conseguiriam manter-se em funcionamento. (DAVENPORT E PRUZAK, 2003).

Se a organização não fizer o bom uso da disseminação do conhecimento, estará suscetível a degenerar a sua memória organizacional e além de cometer os erros do passado, perder os princípios de gerenciamento do conhecimento que permitem uma organização mais eficaz, e que promova a consciência e o valor do conhecimento.

Em uma organização cujo principal ativo sejam os conhecimentos coletivos dos serviços, os mecanismos da Gestão do Conhecimento, com seus processos, criarão um espiral sucessivo de conhecimento transformando-os de tácito para explícito, e criando assim no capital intelectual da organização uma inteligência competitiva.

De acordo com Nonaka e Takeuchi, a principal razão do sucesso das empresas japonesas é sua competência na construção do conhecimento organizacional.

Para Choo (2003), a construção se dá por meio da conversão do conhecimento tácito em explícito:

A construção do conhecimento de uma organização é conseguida quando se reconhece o relacionamento sinérgico entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito dentro da organização, e quando são elaborados processos sociais capazes de criar novos conhecimentos por meio da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. (CHOO,2003).

Ainda de acordo com Choo (2003), as organizações precisam aprender a converter o conhecimento tácito, pessoal, em conhecimento explícito capaz de promover a inovação e o desenvolvimento de novos produtos. Enquanto as organizações ocidentais tendem a concentrar no conhecimento explícito, as empresas japonesas fazem a diferenciação entre conhecimento tácito e explícito e reconhecem que o conhecimento tácito é uma fonte de vantagem competitiva.

Podemos compreender, com base em Choo, e seguindo as ideias de Nonaka e Takeuchi que a importância da construção do conhecimento para a organização obter vantagem competitiva é uma prática já usada em empresas orientais com sucesso. A vantagem competitiva é obtida por meio da inovação que é uma espécie de monopólio do conhecimento, que é permanentemente um fator crítico de sucesso nas organizações.

Para Teixeira (2000), a vantagem competitiva é definida como:

Dizer que o “conhecimento é a vantagem competitiva definida na sociedade pós-industrial” significa dizer que o interesse das organizações será cada vez mais conhecer a si próprias (memória organizacional) e o seu ambiente competitivo (inteligência competitiva) e usar esse conhecimento para serem mais eficazes e eficientes do que a concorrência. (TEIXEIRA, Jaime Filho, 2000).

A memória organizacional revê os processos organizacionais e visa registrar de forma acessível o acervo de conhecimento da organização.

Por sua vez, a inteligência competitiva é o habilitador da decisão e dá a visão geral consistente a partir das informações.

A memória organizacional está no centro da Gestão do Conhecimento e identifica, adquire, desenvolve, dissemina o uso e a preservação do conhecimento, validando sempre o repositório do conhecimento disponível na organização, além de promover o compartilhamento das lições aprendidas, e o reuso do conhecimento, permitindo

assim que uma organização baseada em conhecimento seja mais adaptável às mudanças no ambiente externo obtendo mais inteligência competitiva.

Através da inteligência competitiva é possível estabelecer uma cultura organizacional baseada em informação e conhecimento visando maior interação dos envolvidos, mais capacidade de criação e geração de tecnologias e mais motivação que ajudará a organização a conhecer melhor os talentos, competências e habilidades dos colaboradores.

Rostirolla (2006) salienta que a memória organizacional consiste na emissão de juízo de valor aos conhecimentos de todos os colaboradores da organização, por meio da utilização de ferramentas adequadas que possibilitem a transformação dos conhecimentos individuais em conhecimentos organizacionais.

Segundo Soltero (2002), memória organizacional é um lugar onde se armazena o conhecimento organizacional gerado no passado para utilizá-lo de forma racional no presente e no futuro, com a característica de que este repositório seja fácil de acessar por todos os membros da organização.

A principal vantagem da utilização da memória organizacional como prática de gestão do conhecimento consiste em que as atividades e experiências realizadas com sucesso no passado podem ser utilizadas em situações no presente e no futuro, evitando dessa forma o surgimento e acontecimento de possíveis erros, bem como a degeneração da memória técnica organizacional.

Compreende-se que para a viabilização da memória organizacional, é necessário o gerenciamento de ambientes organizacionais que favoreçam a criação do conhecimento organizacional, de forma a transformá-lo em vantagem competitiva, para assim melhorar os resultados tornando os produtos e serviços cada vez mais inovadores.

Nesse sentido, as organizações passam a prestar mais atenção às competências, habilidades e conhecimentos que seus colaboradores possuem e, assim, promovem uma cultura de aprendizagem contínua, cujo foco visa à valorização das pessoas pelo que conhecem. Dessa forma, as pessoas passam a entender a importância de explicitar seus conhecimentos para haver um ambiente mais colaborativo, assim como para direcionar da melhor forma o desenvolvimento da organização.

Assim, a disseminação do conhecimento é responsabilidade de todos, pois, se ele é produzido sem ser compartilhado não é conhecimento disponível na empresa.

As principais atividades do conhecimento é compartilhar o conhecimento interno, atualizar, processar e aplicar o conhecimento para algum benefício organizacional, bem como encontrar o conhecimento internamente, adquiri-lo externamente e reutilizá-lo, visando a criação de novos conhecimentos a serem compartilhados também com a comunidade externa à empresa.

Para o processo de inteligência competitiva é importante que a empresa esteja sempre atualizada com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir riscos, bem como diagnosticar o ambiente organizacional visando estratégias de ação a curto, médio e longo prazo.

A aplicação da inteligência competitiva na organização agrega valor à empresa por meio de conhecimentos gerados através de iniciativas e esforços de pessoas que se inter-relacionam entre os vários setores da organização.

Portanto, a gestão do conhecimento auxilia a organização no desempenho de ações estratégicas e no processo de inteligência competitiva subsidiando a geração de ideias, a solução dos problemas e a tomada de decisão.

Nesse contexto da identificação das ferramentas para a construção do conhecimento, existe também a aliança estratégica que dissemina o conhecimento mais rápido sem criar uma concorrência entre os servidores da organização.

Aprisionar o conhecimento e não repassa-lo para os outros é uma forma desleal para com a organização e conseqüentemente uma reação adversa.

Essa dinâmica de compartilhamento do conhecimento com alianças entre os servidores é muito comum em empresas empreendedoras e grandes corporações. Nessas alianças as empresas empreendedoras estão muitas vezes procurando disseminar o conhecimento entre os seus funcionários através de alianças, muitas vezes para que todos aprendam sobre as funções gerenciais necessárias e inovar seus produtos e serviços.

Nesse pensamento, a cultura organizacional poderá sofrer mutações para melhor, pois as relações interpessoais entre servidores e gerentes agregariam valor para a empresa melhorando a eficiência e eficácia.

O aprendizado contínuo consiste em não só descobrir problemas, mas também solucioná-lo e que as ideias inovadoras já fazem parte das pessoas e é só inseri-las na organização.

Assim as alianças estratégicas assumem um aprendizado em grupo como base da mudança organizacional, pois a inovação requer questionamentos, percepções entre os envolvidos e uma ação colaborativa entre todos.

Outra ferramenta interessante identificada na Gestão do Conhecimento são as Comunidades de Prática, que se iniciam com um grupo de funcionários que possuem interesse comum em compartilhar ideias, propor soluções, discutir as melhores práticas, possuindo os mesmos objetivos e desejam, voluntariamente, através desta troca constante de informações, solidificarem este conhecimento, disponibilizando a todos.

As Comunidades de Práticas possuem iniciativas próprias, se auto-organizam e normalmente acabam se formalizando, possuindo uma identidade e às vezes linguagem própria. São também conhecidos por COP, abreviatura de "Community of Practice".

As Comunidades de Prática apoiam a empresa na distribuição da informação e nas políticas de comunicação estimulando a adoção de novas políticas culturais que visam a disseminação de novos modelos mentais para reflexão, abordagem do processo de aprendizado e ação, e apoia também a estruturação da memória organizacional pelo registro da troca de informações entre representantes das áreas de especialidade, funcionando sistematicamente como interconexão entre os núcleos de conhecimento, e dessa forma ajudam a identificar quem sabe o quê.

Assim sendo, ficam esclarecidos neste tópico todos os mecanismos e ferramentas referentes à prática das atividades relacionadas a construção do Conhecimento, bem como também ficam descritos os objetivos principais e requisitos para a otimização da utilização da memória organizacional como prática de gestão do conhecimento.

Para este estudo em particular, leva-se em consideração a ideia de que a memória organizacional e as Comunidades de Prática são formadas por um conjunto de documentos e registros sobre conhecimentos individuais e coletivos de uma empresa, os quais podem ser utilizados para melhorar os seus procedimentos de trabalho e processos internos.

### **3- A MUDANÇA ORGANIZACIONAL COMO FORMA DE APLICAR AS FERRAMENTAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

No que se refere à definição do objeto de investigação desta pesquisa, este pode ser definido pela verificação da utilização e execução das atividades relacionadas à memória organizacional, as alianças estratégicas e as Comunidades de Prática, que são as ferramentas necessárias para a disseminação do conhecimento dentro da organização.

Identificados os mecanismos e ferramentas, vamos descrever qual o caminho e estrutura que a organização deve implantar para influenciar diretamente com resultados efetivos proporcionados para a sua utilização.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento não tem implicações apenas para o processo gerencial; tem profundas implicações também para a estrutura organizacional.

À medida que o conhecimento e a inovação tornam-se mais importantes para o sucesso competitivo, há uma crescente insatisfação com as estruturas organizacionais tradicionais.

Ainda segundo Nonaka e Takeuchi (1997), durante grande parte desse século, a estrutura organizacional oscilou entre dois tipos básicos: burocracia e força-tarefa. Mas, quando se trata de criação do conhecimento, nenhuma dessas estruturas é adequada. É preciso uma combinação ou uma sintaxe de ambas.

A estrutura burocrática funciona bem quando as condições são estáveis, pois enfatiza o controle e a previsibilidade de funções específicas. O controle burocrático pode impedir a iniciativa individual e ser extremamente disfuncional, gerando características negativas como a resistência intra-organizacional, tensão, papelada e falta de responsabilidade que acabam transformando em departamentalismo, prejudicando a motivação dos membros da organização.

A força tarefa é flexível, adaptável, dinâmica e participativa.

Primeiramente a organização tem que mudar a sua cultura organizacional, e em organizações públicas a força-tarefa é uma forma institucionalizada de equipe ou grupo que reúne representantes de inúmeras unidades diferentes em uma base intensiva e flexível para lidar com problemas e tomada de decisões. As pessoas que participam de uma força-tarefa trabalham dentro de prazos determinados e concentram sua energia e esforço na concretização de uma meta específica.

Dessa forma, a mudança aparece como inevitável e necessária a sobrevivência da organização, e a cultura organizacional do passado deve ser mudada. Os fatos e as ideias se alteram com rapidez.

Com a velocidade das mudanças sociais, econômicas e tecnológicas desatualiza rapidamente o saber e assim nenhuma empresa pública pode se considerar atualizada e todas deverão lutar contra o obsoleto para inovar e transformar. A mudança requer também que o funcionário reveja a sua maneira de pensar, agir, comunicar, seu inter-relacionamento dentro do ambiente de trabalho com seus colegas e superiores.

Dessa forma a grande preocupação atual já não é tanto sobre a constatação de problemas, desejos ou rapidez na mudança e sim a possibilidade do indivíduo controlar o processo de mudança. As organizações sempre se modificam de alguma forma, mesmo sem terem noção do sentido de direção, e a mudança intencional e planejada objetiva atuar sobre a evolução natural acelerando o passo para a direção estabelecida.

Hoje em dia gerenciar uma instituição pública é enfrentar alterações rápidas e complexas, confrontar com irresoluções compreender a necessidade de novos produtos e serviços e garantir um sentido de direção em meio ao caos e a vulnerabilidade. Assim, a maioria perseguirá a inovação como alternativa de sobrevivência.

Portanto, mudar é transformar substancialmente as praticas existentes na organização com uma proposta de mudança baseada em idealismos administrativos e uma reinvenção de acordo com as crenças e circunstâncias de cada um.

A mudança organizacional ocorre quando se altera a maneira das pessoas pensarem e assim a única maneira de mudar é inovar em novos valores e rearticular os antigos para assim instituir um novo sistema de crenças.

Dessa forma, a mudança quando é iniciada pelos chefes mais fortes e poderosos é uma grande quebra de paradigmas e privilegia os métodos didáticos como uma forma de pregação na correção do agir e nos métodos dialéticos, procurando reconhecer contradições entre a realidade e a verdade, além de reconstruir a realidade de forma a cada vez mais se aproximar do ideal para a organização.

A mudança consiste em um processo consciente para mudar ou criar uma nova organização. O comportamento do funcionário é um processo de interação dentro do ambiente de trabalho em que o funcionário não é apenas um passivo que reage aos

estímulos do ambiente, mas antes de tudo um ser ativo que participa diretamente na formulação dos valores da organização. Assim, os valores compartilhados entre os funcionários na realidade são as bases para a análise da organizacional.

A mudança deve primeiramente ocorrer na área de Recursos Humanos que deve sempre estar de portas abertas para os funcionários. A mudança é vista como um processo consciente de se alterar relações sociais dentro do ambiente de trabalho e acentuar a interação das práticas diárias para tornar o processo do conhecimento mais bem estruturado e inovado.

Antes de tudo é preciso saber dos membros da organização sobre as ações e a realidade do trabalho, e com isso adquire-se a base fundamental para a mudança. A mudança ocorre quando se muda a relação e a comunicação entre os funcionários, principalmente os da área de Recursos Humanos. As experiências do passado serão utilizadas juntamente com as percepções do presente para compreender a realidade e direcionar o futuro.

Dessa forma, é melhor compreender a organização e propor as mudanças com pequenos grupos de alianças estratégicas para uma transformação na interpessoalidade e, sobretudo nos processos de construção do conhecimento. E para a eficácia da implementação das ferramentas da Gestão do Conhecimento é importante a participação e conscientização efetiva das pessoas e um apoio da alta direção da organização.

Com as transformações do mundo globalizado estabeleceram o sistema de produção automatizado, robotizado e informatizado e cada vez menos dependente de trabalhadores, provocando assim uma mudança nas relações de trabalho que farão por simples compromisso de autoridade e submissão a critérios materialistas. Com o passar do tempo, a interação do indivíduo no ambiente de trabalho será com a busca de cooperação e convergência do empregado com a organização.

Quando funcionário está sem perspectivas dentro da empresa a vida será centrada no próprio indivíduo. Cada pessoa conquista o próprio futuro através da sua capacidade atualizada e excelência no desempenho. A carreira é administrar a própria vida pessoal e profissional, cuidando do auto-aperfeiçoamento, de relacionamentos interpessoais no trabalho e da vida financeira. Com isto o funcionário terá autoconfiança, capacidade de aprendizado constante, habilidades para desempenhar novas tarefas e adaptação á variação do mercado.

Como a competitividade vai depender mais das habilidades e conhecimentos dos funcionários, será rigorosa a exigência de educação e treinamento promovidos pela área de Recursos Humanos.

A organização é um sistema aberto e o funcionário não pode individualizar o trabalho e restringir o conhecimento para ele próprio.

Se não existe a individualização das informações, a organização estará mais aberta à tomada de decisões e valorizará mais a racionalidade e o pensar estratégico visando o progresso da organização e de seus funcionários.

Um funcionário individualizado deixa sua organização mais inflexível e lenta, ao contrario do funcionário aberto a interessoalidade, que inova a organização e agiliza os processos além de pensar estrategicamente e ter uma visão sistêmica da organização.

A visão sistêmica liberta a organização de paradigmas, modelos e metáforas, e quando se aceita a pluralidade descobre-se novas maneiras de enxergar a realidade dos fatos facilitando o progresso dos processos e reinventando modelos de mudanças.

Assim, para quebrar o paradigma do individualismo, e o funcionário tornar-se um “homem integrado” dentro e fora do seu ambiente de trabalho, é necessário mudar a cultura organizacional a fim de gerir a Gestão do Conhecimento e aplicar as ferramentas descritas no capítulo anterior.

A cultura organizacional representa além do conhecimento e das práticas de relacionamento e convívio entre os funcionários, um ambiente cercado de crenças, valores e tradições adquiridas ao longo do tempo. A cultura organizacional pode ter tido seus padrões culturais moldados pelos antigos líderes que acabaram por imprimir as suas ideias e problemas com os demais funcionários. O padrão específico é o paradigma cultural que relaciona o ambiente, a realidade humana e ao convívio social.

A cultura criada no passado pode impedir que os conhecimentos adquiridos ao longo do tempo não sejam suficientemente repassados.

As políticas para uma nova Gestão do Conhecimento e a quebra dos paradigmas da cultura antiga, antes de tudo começam pela área de Recursos Humanos e pelo novo papel que as pessoas devem assumir no ambiente de trabalho.

Uma das regras para a Gestão do Conhecimento dentro da cultura organizacional é o compartilhamento das informações internas além da atualização, processamento e a aplicação do conhecimento como um todo dentro da organização.

Na antiga cultura organizacional da empresa o conhecimento era supostamente disseminado pela comunicação existente ou um meio ou forma de gerir o que talvez não fosse o esperado.

Dessa forma, para melhor gerir as ferramentas da Gestão do Conhecimento, se faz necessário quebrar a cultura antiga (funcional) e transformar a estrutura organizacional em estrutura projetizada, pois nela os membros das equipes trabalham juntos e o conhecimento pode ser mais rapidamente absorvido. Neste tipo de estrutura, todos os departamentos também podem trocar uns com os outros as informações adquiridas ao longo do tempo.

Com a estrutura projetizada, cresce o interesse da organização no conhecimento pelo fato dele estar muito associado à ação. E sendo assim, o conhecimento adquirido pelo capital intelectual da empresa estará mais associado à competição, as decisões estratégicas e operacionais. Com o foco na Gestão do Conhecimento, a empresa começa a rever sua cultura, estruturas e estratégias.

Na mudança da cultura da organização causada pela Gestão do Conhecimento cria-se uma supervalorização do aprendizado representando um ideal para a valorização do seu capital intelectual.

O aprendizado contínuo com relacionamentos interpessoais, alianças estratégicas, comunidades de prática, criação da memória organizacional produz, promove e inova a organização.

#### **4- CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com esse trabalho concluímos que o conhecimento e a inovação são atualmente as fontes de vantagem competitiva de qualquer organização, portanto a criação do saber dentro de uma organização depende da implantação das ferramentas identificadas na presente pesquisa e de uma mudança na cultura organizacional.

O que pode resultar dessa aliança de ferramentas da Gestão do Conhecimento é a implementação da tomada de decisão participativa, ciclos de qualidade e ênfase na produção de novas equipes de trabalho, a inovação, o compromisso e motivação.

Um dos resultados positivos dessas práticas de Gestão do Conhecimento é o nível de lealdade e compromisso que aumentaria na organização, e a quebra dos paradigmas da cultura antiga e burocrática.

Para qualquer tipo de projeto de mudança, as iniciativas de Gestão do Conhecimento precisam de gerentes do conhecimento, e se a organização souber valorizar os funcionários que adquiriram certificação e conhecimento através do programa de aperfeiçoamento profissional, estudando por meio dela para aprender a gerir o conhecimento, estarão ganhando mais vantagem e inteligência competitiva.

Assim, as alianças estratégicas, as Comunidades de Prática e a Memória Organizacional assumem um aprendizado em grupo como base da mudança organizacional, pois a inovação requer questionamentos, percepções entre os envolvidos e uma ação colaborativa entre todos.

Portanto, se acontecer a mudança organizacional, as ferramentas do conhecimento vão auxiliar a organização no desempenho de ações estratégicas, e no processo de inteligência competitiva, subsidiando a geração de ideias, a solução de problemas, a tomada de decisão a inovação além de promover a valorização e a interação do capital intelectual.

#### **5- REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

BAND, William A. Competências críticas: dez novas idéias para revolucionar a empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 368 p.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros cedidos pela Central Cases ESPM. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 326 p.

BOOG, Gustavo G; BOOG, Magdalena. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (Coord). . Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias. São Paulo: Pearson Education, 2007. 262 p.

CHOO, Chun Wei; ROCHA, Eliana. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar conhecimento, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003 425 p.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 14.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 237p.

FISCHER, André Luiz. Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 8ª ed. São Paulo: Gente, 2001. 130 p.

GIL, Antonio Carlos. . Como elaborar projetos de pesquisa. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1994. 175 p.

LUZ, Ricardo. . Gestão do clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 143 p.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. . Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 19ª.ed. Rio de Janeiro: Campus; Elsevier, c1997. 358 p.

PARRA FILHO, Domingos; SANTOS, João Almeida. Apresentação de trabalhos científicos: monografia, TCC, teses e dissertações. 7ª ed. São Paulo: Futura, 2002. 140p.

RIBEIRO, Wankes L. Como avaliar a estrutura organizacional da sua empresa. Disponível em: <http://www.wankesleandro.com> Acesso em 18/Jan/2010.

ROSINI, Alessandro Marco; PALMISANO, Ângelo. Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Thomson Learning, 2003. 219 p.

ROSTIROLLA, G. Gestão do conhecimento no serviço de referência em bibliotecas universitárias: uma análise com foco no processo de referência. 2006 175 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

SALDANHA, Genuíno da Silva. Manual de pessoal. Rio de Janeiro: LTC, 1979. 148p.

SOLTERO, A. P. Memória organizacional baseada em casos. Revista de Ciência e Tecnologia, Recife, v.6, n.1, p.22-39, 2002.

VALERIANO, Dalton L. Gerenciamento estratégico e administração por projetos: missão, forças/fraquezas internas x oportunidades/ameaças externas: objetivos, estratégias projetos: condução racional do conjunto de projetos, avaliação - retroalimentação. São Paulo: Makron Books, 2001. 295 p.