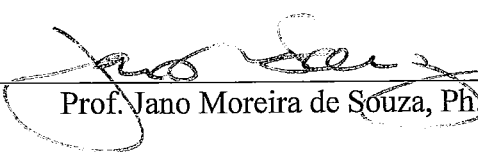


A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL COMO BASE PARA O DESENVOLVIMENTO
ORGANIZACIONAL

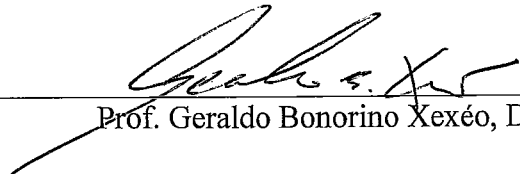
Maurício Moreira de Lima

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DA COORDENAÇÃO DOS
PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS
NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM CIÊNCIAS EM
ENGENHARIA DE SISTEMAS E COMPUTAÇÃO.

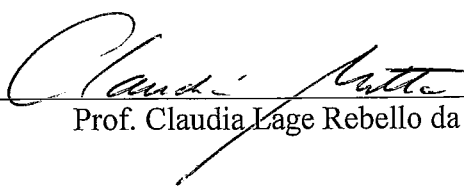
Aprovada por:



Prof. Jano Moreira de Souza, Ph.D.



Prof. Geraldo Bonorino Xexéo, D.Sc.



Prof. Claudia Lage Rebello da Motta, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

MARÇO DE 2008

LIMA, MAURÍCIO MOREIRA DE

A Educação Profissional como Base para o
Desenvolvimento Organizacional [Rio de Janeiro]
2008

IX, 82 p. 29,7 cm (COPPE/UFRJ, M.Sc.,
Engenharia de Sistemas e Computação, 2008)

Dissertação - Universidade Federal do Rio
de Janeiro, COPPE

1. Educação Profissional
2. Gestão do Conhecimento
3. Gestão por Competência
4. Memória Organizacional
5. Trabalho Colaborativo
6. Gestão de Recursos Humanos
7. Qualificação e Certificação Profissional

I. COPPE/UFRJ II. Título (série)

DEDICATÓRIA

Ao meu querido pai.

Que humildemente eu possa honrar os ensinamentos que ele me deixou.

AGRADECIMENTOS

Agradeço acima de tudo a Deus.

Agradeço a minha família.

Agradeço ao Jano, meu orientador.

Agradeço ao amigo Serginho.

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL COMO BASE PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Maurício Moreira de Lima

Março / 2008

Orientador: Jano Moreira de Souza

Programa: Engenharia de Sistemas e Computação

Notoriamente, o poder de transformação tecnológica em benefício da sociedade advém do conhecimento das pessoas que atuam em suas instituições, como governo, universidades, empresas, organizações de classe ou manifestações populares, dado que o conhecimento é fomentado pelo desafio. Além disso, a geração do conhecimento é influenciada por aspectos sócio-culturais que catalisam a velocidade e expansão do conhecimento global em seus mais diversos eixos de aplicação, inclusive nas organizações empresariais, onde a gestão da retenção, manutenção e transferência do conhecimento assume um patamar estratégico tanto para a vida operacional da empresa como para a oxigenação da força de trabalho nas gerações futuras. Desta forma, visando ampliar a percepção destas circunstâncias, este trabalho foi desenvolvido. O texto aborda os principais conceitos de Gestão do Conhecimento e por Competências, considerando o uso da tecnologia e da qualificação profissional sob a ótica da andragogia. Estes preceitos embasam o desenvolvimento de um modelo de recuperação e disseminação do conhecimento para qualificação profissional em grande escala, proposto neste trabalho. Como forma de exemplificar o modelo sugerido, o texto apresentará resultados obtidos na aplicação deste modelo em uma grande indústria brasileira.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

THE PROFESSIONAL EDUCATION AS BASE FOR ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

Maurício Moreira de Lima

March / 2008

Advisor: Jano Moreira de Souza

Department: Computing and Systems Engineering

Notoriously, the technological transformation power in society benefits, originates from the knowledge of people taking action in their institutions, such as, Government, Universities, Companies, Associations and Demonstrations, since the Knowledge is fomented by challenges. Besides, The Knowledge Generation is influenced by cultural society aspects that stimulate the global knowledge velocity and expansion in its several axis of application even in business organizations, where the retention management, maintenance and knowledge transference assume an important level both to the company operational life and the to the oxygenation of the labor strength in the future generations, this way, the development of this assignment is aiming at extending the perception of these circumstances. The text debates the main concepts of knowledge management and competences considering the use of the technology and the professional qualification under the viewpoint of andragogy. These principles base the development of a recovery and dissemination model of knowledge for professional qualification on a large scale. As way of exemplify the suggested model the text will present obtained results in the application of this model in a large Brazilian company.

Sumário

INTRODUÇÃO	1
I - UM NOVO PARADÍGMA DE GESTÃO DE PESSOAS	3
<i>I.1 - Tradição vs. inovação: a dificuldade de abandonar certezas</i>	3
<i>I.2 - Gestão de pessoas: caminho para o conhecimento</i>	5
<i>I.3 - Gestão do conhecimento</i>	7
<i>I.4 - Conhecimento tácito e explícito e espiral do conhecimento</i>	9
<i>I.5 - Processos estratégicos e as condições capacitadoras na gestão do conhecimento</i>	12
II - GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	19
<i>II.1 - Competências</i>	20
<i>II.2 - Modelo de competências vs. qualidades</i>	23
<i>II.3 - Gestão por competências: a visão atual</i>	25
<i>II.4 - Construindo competências essenciais na empresa</i>	28
<i>II.5 - Evolução da competência essencial: priorizando a aprendizagem organizacional</i>	32
<i>II.6 - Gestão do conhecimento, gestão por competências e educação corporativa</i>	33
III - O DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	37
<i>III.1 - Cultura e clima da empresa: o contexto organizacional em foco</i>	37
<i>III.2 - Treinamento & desenvolvimento ou educação? discutindo o modelo andragógico</i>	41
<i>III.2.1 - Treinamento e gestão de pessoas</i>	43
<i>III.2.2 - Universidades corporativas na era da gestão organizacional</i>	46
<i>III.2.3 - Andragogia: aprendizagem a partir da experiência</i>	47
<i>III.2.4 - Contribuições de Carl Rogers e Paulo Freire à aprendizagem significativa</i>	49
<i>III.2.5 - Comparações entre pedagogia e andragogia relacionada a prática andragógica</i>	53
IV - CONTEXTO DA IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA	57
<i>IV.1 - O momento da empresa</i>	57
<i>IV.2 - Abrangência: as distâncias físicas e a cultura organizacional</i>	59
<i>IV.3 - Perfil da ocupação na implantação do modelo de educação profissional</i>	61
<i>IV.4 - Nova proposta para o projeto corporativo</i>	63
<i>IV.5 - Prática de disseminação de conhecimentos e competências</i>	64
<i>IV.6 - Sistema de controle da educação corporativa</i>	65
V - MÉTODO DE RETENÇÃO DE CONHECIMENTOS	67
<i>V.1 - Recrutamento de profissionais para retenção de conhecimentos</i>	67
<i>V.2 - Preparação dos grupos de trabalho</i>	68
<i>V.3 - Encapsulamento de conhecimentos</i>	70
<i>V.4 - Relatos e resultados</i>	72
VI - CONCLUSÕES E TRABALHOS FUTUROS	76
<i>VI.1 - Uso da escola em processos de gestão de Recursos Humanos</i>	76
<i>VI.2 - Eficácia do método na retenção do conhecimento</i>	76
<i>VI.3 - Impacto na cultura e ambiência organizacional</i>	77
<i>VI.4 - A área de recursos humanos e a educação corporativa</i>	77
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78

Lista de Figuras

FIGURA 1 - CRIANDO CONHECIMENTO PARA GERAR VANTAGENS COMPETITIVAS PARA A ORGANIZAÇÃO. (NONAKA & TAKEUCHI, 1997)	8
FIGURA 2 - ESPIRAL DO CONHECIMENTO (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).	11
FIGURA 3 - ESPIRAL DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL (NONAKA & TAKEUCHI, 1997)	12
FIGURA 4 - GESTÃO DO CONHECIMENTO (FLEURY & OLIVEIRA JR., 2002).....	13
FIGURA 5 - COMPETÊNCIAS COMO FONTE DE VALOR PARA O INDIVÍDUO E PARA A ORGANIZAÇÃO (FLEURY, 2002).....	22
FIGURA 6 - EDUCAÇÃO CORPORATIVA: ARTICULAÇÃO DOS CONCEITOS DE COMPETÊNCIA, GESTÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM (EBOLI, 2002).	35
FIGURA 7 - NÍVEIS DE APREENSÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL SEGUNDO SCHEIN. (FLEURY & SAMPAIO, 2002)	38
FIGURA 8 - DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO (GIL, 2001).	45

Lista de Tabelas

TABELA 1 - CONTEÚDO DO CONHECIMENTO CRIADO PELOS QUATRO MODOS. (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).....	10
TABELA 2 - MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL VOLTADO ÀS ORGANIZAÇÕES DO CONHECIMENTO (SCHEIN, 2001).....	39
TABELA 3 - COMPARAÇÃO ENTRE O MODELO PEDAGÓGICO E ANDRAGÓGICO (KNOWLES, 1984).....	54

INTRODUÇÃO

Com o estudo o os recursos existentes é perfeitamente factível estruturar um plano de implantação de um modelo de gestão do conhecimento ou um modelo de gestão da educação corporativa, tomando como advento as questões relacionadas à competência. Entretanto, principalmente nas corporações de grande envergadura e complexidade de processo, tendo como pano de fundo um grande número de pessoas detentoras do conhecimento da empresa, será fundamental o uso de técnicas de gestão e liderança de pessoas, para que as técnicas de gestão do conhecimento e por competências possam ser colocadas em prática.

Esse trabalho expõe a realidade da implantação, com sucesso, de um modelo de gestão de educação corporativa numa grande empresa da indústria brasileira. A indústria havia solicitado um trabalho de medição de conhecimentos do seu principal eixo de produção, composto por operadores especializados. Até o momento da implantação do modelo de gestão, o conhecimento explicitado era insuficiente e disperso pelas diversas fábricas localizadas em alguns estados do Brasil.

A proposta adotada, tendo em vista os problemas de insuficiência de recursos para a disseminação de conhecimentos no âmbito corporativo, foi a criação de um sistema de Educação Profissional com base na gestão do conhecimento, visando a identificação, retenção, disseminação, uso e medição dos conhecimentos disseminados para todos os operadores.

Para que isso fosse possível, foi adotada a metodologia de mapeamento dos conhecimentos das atividades com posterior formação de grupos de trabalho, formados por representantes de todas as fábricas, sendo contempladas cerca de cinquenta especialidades daquela ocupação profissional. Os grupos de trabalho seriam apoiados por instituições de ensino, prevendo a fabricação de instrumentos de avaliação e qualificação, formação de instrutores, simuladores e outros recursos didáticos para a disseminação dos conhecimentos.

Os capítulos I, II e III tratam das bibliográficas, apresentando os estudos referentes a gestão do conhecimento, gestão por competências, educação e universidade corporativa e, finalmente, a educação de adultos.

No capítulo IV, descrevo o contexto da implantação do meu modelo de gestão da educação corporativa, mostrando o cenário político da empresa que serviu de estudo de caso, a sua abrangência, o perfil dos profissionais que contribuíram para a construção

do modelo e a mudança de filosofia de trabalho frente às expectativas iniciais da empresa e as possibilidades que o modelo trouxe.

O capítulo V aprofunda o estudo sobre a técnica de retenção e encapsulamento do conhecimento dos profissionais da empresa. Mostra o alinhamento do encapsulamento dos conhecimentos com a formação de portfólio de instrumentos de educação profissional, em atendimento a meta de disseminação de conhecimentos.

O capítulo VI apresenta considerações sobre os pontos-chaves do trabalho segundo a ótica da gestão. Aponta as vantagens e os impactos provenientes da adoção por modelos de gestão da educação corporativa no ambiente e na produtividade da empresa. Além disso, expõem a mudança de comportamento que pode ser agregada ao cotidiano da empresa a partir do envolvimento de diferentes parcelas da atividade profissional em sistemas de construção de novas tecnologias.

I - UM NOVO PARADÍGMA DE GESTÃO DE PESSOAS

O mundo contemporâneo demanda não só autonomia e criatividade dos trabalhadores, como começa a valorizar um conhecimento particular e subjetivo de cada trabalhador: o chamado conhecimento tácito (Nonaka e Takeuchi, 1997).

É importante ressaltar que a discussão teórica deste texto visa explicitar como vem sendo desenvolvido, no mundo das organizações, o gerenciamento deste conhecimento tácito, tão difícil de ser mensurado, formulado e comunicado, por ser subjetivamente constituído a partir das crenças, valores e experiências pessoais dos trabalhadores.

Nonaka e Takeuchi (1997) são uns dos pioneiros no desenvolvimento de estudos sobre a gestão do conhecimento – particularmente deste tipo de conhecimento tácito, e, portanto servirão de base para esta discussão. Os autores mostram como as empresas japonesas, a partir do final da Segunda Guerra Mundial, conseguiram vantagens competitivas em relação a empresas de outros países a partir do gerenciamento do capital intelectual que dispunham.

No mundo ocidental, o olhar sobre o conhecimento tardou a fazer parte do mundo organizacional. Ou seja, ocorreu um atraso, comparado ao mundo oriental, em deslocar o foco do “objeto” para o “sujeito”. Em suma, parece que as pessoas demoram a ter importância no processo produtivo. Assim, será discutido aqui o que diferentes autores trazem de contribuição sobre a gestão do conhecimento nas organizações. O que importa, neste novo paradigma, conhecido como sociedade do conhecimento, o respeito às idéias e aos talentos humanos, o “saber ouvir”.

I.1 - TRADIÇÃO VS. INOVAÇÃO: A DIFICULDADE DE ABANDONAR CERTEZAS

Ao avaliar a evolução histórica da administração de recursos humanos no Brasil, percebe-se que a transição do administrador de recursos humanos para o gestor de pessoas ocorreu num momento de grande sensibilidade do mercado, pois vivíamos em plena recessão econômica, nos finais da década de 1990 (Gil, 2001).

Porém, conforme atesta Gil, a inovação tornou-se um dos bens mais preciosos das organizações, já que fulgurava como a grande estratégia competitiva da qual as empresas poderiam se utilizar. Assim, a despeito de todas as dificuldades econômicas

enfrentadas pelas empresas – como redução do fluxo de contratações e até dispensas, além da terceirização de muitos setores – algumas experiências inovadoras foram realizadas na década de 1990 pelas empresas brasileiras, rompendo dessa forma com o tradicionalismo das práticas gerenciais da administração.

No entanto, Gil (2001) mostra que havia uma assimetria entre o discurso e a prática dos gestores das empresas brasileiras. A valorização dos funcionários era vista como essencial vantagem competitiva, porém na prática isso não ocorria. Gil cita uma pesquisa desenvolvida pela Limiar Consultoria Organizacional (Rebouças, 1998, *apud* Gil, 2001) que mostra esta assimetria. Mais de 50% das empresas pesquisadas haviam alterado suas estruturas organizacionais para contemplar os modernos paradigmas administrativos. Porém, 53% dos gestores entrevistados priorizavam o cumprimento de normas e procedimentos em detrimento de inovações nas práticas.

Este comportamento dos gestores remete ao discurso de Bauman (2000) sobre a tradição e a autonomia no mundo pós-moderno. Para ele, tradição não é mesmo que hábito ou costume, que ele define como comportamentos automáticos. O sentido próprio de tradição estaria ligado à sociedade heteronômica, ou seja, aquela que tem suas regras e normas forjadas num âmbito exterior a ela e, portanto reconhece que *“não há nada que as pessoas vivas possam fazer para mudar as instituições herdadas e que se tentarem, esquecidas de sua impotência, (...) ocorrerão desastres inimagináveis, produzidos por punição divina ou pelas leis da natureza, que não admitem nem toleram qualquer violação”* (Bauman, 2000, p.140).

Dessa forma, podemos supor que os gestores se sentem presos às normas tradicionais dos cânones administrativos por não se sentirem capazes de modificar estas leis superiores. Porém, o paradigma pós-moderno da sociedade do conhecimento exige dos trabalhadores – e mais ainda dos gestores de pessoas nas organizações – uma autonomia de questionar tais leis superiores e ditas universais, de forma responsável e consensual. Bauman diz que este seria o convite para passarmos da sociedade heteronômica para a sociedade autônoma. E esta passagem só se iniciaria com indivíduos autônomos que preconizassem e referendassem esta autonomia social.

Vasconcelos *et alli* (2006) reiteram a posição de Bauman (2000) ao afirmarem em seu artigo que o paradoxo discurso *versus* prática pode ser superado através da mudança organizacional operada pelo modelo transformacional de gestão de pessoas, ou seja, um tipo menos mecanicista e mais humano de gerenciar o comportamento

organizacional. Os dois modelos – instrumental e transformacional – e suas peculiaridades serão discutidos mais a frente.

Por hora, é importante ressaltar o que Vasconcelos *et alli* (2006) evidenciam neste recente artigo sobre “a gestão do paradoxo”: os gestores e articuladores das mudanças organizacionais – profissionais de Recursos Humanos (RH), em geral – são os profissionais mais suscetíveis ao paradoxo discurso *versus* prática, por se defrontarem com a necessidade de inovação e flexibilização na organização e, ao mesmo tempo, continuar a adotar posturas e práticas tradicionais e mecanizadas.

Porém, no caso apresentado por Vasconcelos *et alli* (2006), através da criação de um espaço de transitoriedade, que é uma forma de estratégia adaptativa, os profissionais sentiram-se a vontade para construir o “novo” modelo a partir de suas antigas competências, e assim a resistência à mudança foi vencida. Portanto, conforme Bauman (2000), Canongia *et alli* (2004) e Vasconcelos *et alli* (2006) atestam, a necessidade do “novo” – autônomo, questionador, sobretudo, confiante e sem resistências à mudança – é urgente na sociedade do conhecimento, e especificamente no mundo organizacional.

I.2 - GESTÃO DE PESSOAS: CAMINHO PARA O CONHECIMENTO

Por gestão de pessoas entende-se o modelo ou forma pelas quais os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional (Vasconcelos *et alli*, 2006). Porém, deve-se incorporar aspectos políticos, ideológicos, sociais e comportamentais a essa equação, para não haver riscos de reducionismos desnecessários.

Dois modelos de gestão de pessoas são discutidos pela literatura especializada: modelo *instrumental* e *transformacional*. O primeiro pressupõe que exista uma racionalidade superior, ou seja, um método melhor de interpretação da realidade e tomada de decisão. Diante de uma necessidade de mudança, por exemplo, o problema que se coloca aos gestores é como fazer com que os indivíduos adotem a forma de representação da realidade e de decisão consideradas melhores pelos diretores da empresa. Segundo essa visão da gestão de pessoas, os indivíduos são considerados seres utilitaristas e condicionáveis por meio de ações baseadas no conceito estímulo-resposta e em técnicas comportamentais. Os profissionais de RH que corroboram esta visão consideram que seja possível induzir os indivíduos a adotar os comportamentos esperados, medindo as suas respostas aos estímulos dados, comparando-as aos investimentos realizados.

Já segundo o modelo transformacional, o indivíduo tem um importante papel na organização: encontrar soluções criativas para enfrentar as situações de mudança organizacional com mais autonomia e confiança. O modelo propõe a participação dos atores sociais no processo de decisão organizacional, considerando a ação desses indivíduos sob uma ótica menos racionalizada. De acordo com Vasconcelos et alii (2006), ações de observação social, projetos negociados de forma provisória, estruturação de espaços transitórios de experimentação social e de pesquisa-ação são propostos neste modelo. É este segundo modelo que parece mais adequado para este novo paradigma, onde o capital intelectual, finalmente, ganha destaque.

Assim, no geral, o gerenciamento de pessoas implicava, até pouco tempo atrás, apenas em selecionar, desenhar cargos, treinar, liderar, motivar, avaliar e remunerar os empregados, de modo a alcançar eficiência e eficácia para a empresa, e alcançar igualmente a satisfação dos objetivos individuais. Porém, conforme os autores explicitam, apostar nas pessoas é visto hoje como uma excelente decisão organizacional, pois a melhoria da qualidade e da competitividade está intrinsecamente atrelada a isso. Conforme Chiavenato (1992) mostra, o gestor de pessoas deve priorizar o talento e a orientação para a aprendizagem já na admissão de novos funcionários para a empresa.

Neste sentido, o considerável atraso na formação educacional de boa parte da população brasileira não poderia deixar de ser atestado aqui. As chamadas “ilhas de excelência” provam que a superação deste atraso – que se torna, portanto, uma desvantagem competitiva – passa obrigatoriamente por estratégias educacionais, gerenciais e empresariais concatenadas e, pró-ativamente, inseridas no ambiente.

Portanto, qualquer esforço do governo de promover a mudança do país rumo a uma sociedade do conhecimento não pode deixar de levar em conta os avanços recentes na tecnologia gerencial relacionada à gestão do conhecimento. Esta procura compreender, a partir dos recentes avanços nas tecnologias de informática e de telecomunicações, e das conclusões das teorias sobre criatividade e aprendizado individual e organizacional, como os investimentos nesta área podem de fato aumentar a capacidade de gerar, difundir e armazenar conhecimento de valor para empresas e para o país (Terra, 2000).

No Brasil, este novo cenário competitivo trouxe mais investimentos em educação, pesquisa e desenvolvimento (P&D), ciência e tecnologia (C&T) e gestão do

conhecimento, de maneira geral. Porém, gestão do conhecimento vai muito além do investimento em tecnologia ou do gerenciamento da inovação.

I.3 - GESTÃO DO CONHECIMENTO

O momento de transição pelo qual o ambiente econômico passa, impõe um desafio maior do que gerar vantagens competitivas a partir da inovação: implica numa mudança paradigmática, conforme visto acima, onde o capital intelectual passa a ser a peça fundamental para alavancar essa inovação contínua. E valorizar o capital intelectual, o conhecimento dos trabalhadores, é novidade no mundo do trabalho, particularmente nos países ocidentais, que sempre priorizaram a utilização de métodos e técnicas gerenciais e organizacionais como forma de baixar custos e manter as empresas competitivas. O trabalhador – e seu conhecimento tácito – sempre esteve em segundo plano dentro das organizações.

Porém, o mundo ocidental teve que se curvar à perspicácia dos orientais (particularmente, os japoneses), que souberam se utilizar muito bem do capital intelectual de que dispunham, e assim conseguir vantagens competitivas para suas empresas. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), as empresas japonesas conseguiram transformar conhecimento tácito em conhecimento explícito, ou seja, as informações de difícil disseminação que diziam respeito às práticas individuais de cada funcionário puderam ser compartilhadas por toda a organização.

Assim, gerir esse conhecimento tácito, particular e subjetivo de cada funcionário, tem se mostrado eficaz não só para evitar perdas – prejuízos econômicos e acidentes de trabalho, por exemplo, mas para impulsionar a inovação contínua, que tornará a empresa mais competitiva no mercado.

Segundo Woida *et alli* (2006), no ambiente corporativo, esse conhecimento é inerente às atividades de rotina. Por isso, é um conhecimento de difícil percepção, que não pode ser facilmente mapeado, por não estar documentado em arquivos, bases de dados e sistemas de informação. É o tipo de conhecimento encontrado em processos de negócios, práticas dos grupos de trabalho e experiências acumuladas pelas pessoas.

As empresas japonesas souberam como ninguém beneficiar-se da gestão desse conhecimento tácito. Em épocas de incerteza preferiram buscar o conhecimento dos indivíduos fora da organização a focarem-se nos tradicionais métodos de gerenciamento administrativo. Saber ouvir foi o diferencial dessas empresas, que se voltaram continuamente para seus fornecedores, clientes, distribuidores, órgãos governamentais e

até concorrentes, em busca de qualquer nova idéia ou pistas que pudessem oferecer (Nonaka e Takeuchi, 1997).

O que diferencia esta estratégia dos japoneses de outras quaisquer é a ligação entre o externo e o interno. “*O conhecimento acumulado externamente é compartilhado de forma ampla dentro da organização, armazenado como parte da base de conhecimentos da empresa e utilizado pelos envolvidos no desenvolvimento de novas tecnologias e produtos*” (Nonaka e Takeuchi, 1997, p.4).

A interação entre os indivíduos possibilita a construção do conhecimento coletivo, o chamado *conhecimento organizacional* (Woida *et alli*, 2006). Assim, a criação de conhecimento a partir das informações externas – e essa troca interna e externa – sob a forma de novos produtos, serviços ou sistemas, é a chave para entender os motivos do sucesso das empresas japonesas. A figura 1 explicita a relação entre conhecimento, inovação e vantagens competitivas.

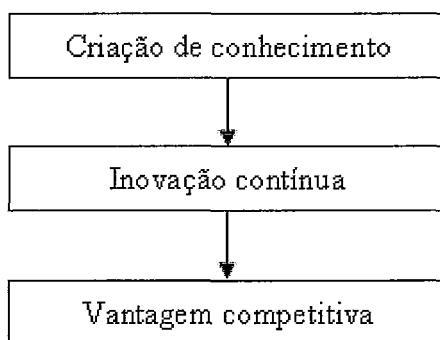


Figura 1 - Criando conhecimento para gerar vantagens competitivas para a organização. (NONAKA & TAKEUCHI, 1997)

Dessa forma, a gestão do conhecimento nas organizações passa, necessariamente, pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e, também, pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e aprendizado. Assim, setores de baixa intensidade em tecnologia e conhecimento perdem participação econômica (Terra, 2000).

Ainda de acordo com Terra (2000), muitos são os aspectos relacionados à gestão do conhecimento, dentre os quais temos: papel da alta administração; cultura e estrutura organizacionais; práticas de gestão de recursos humanos; impacto dos sistemas de informação e mensuração de resultados; alianças estratégicas, etc. Assim, a visão deste autor reflete uma compreensão de que a gestão do conhecimento implica na coordenação sistemática de esforços em vários planos: organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais.

