

A GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC) COMO PAPEL ESTRATÉGICO PARA A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Ângela Ribeiro de Souza ¹
Daniela Auzineide da Silva Macedo ¹
Queren Fernandes Dias ¹
Sueli Maria de Oliveira ¹
Márcio André Ferreira Pereira ²

Resumo

Este artigo tem como propósito uma breve conceituação, discussão e aplicabilidade da Gestão do Conhecimento (GC) incorporada à aprendizagem corporativa para alcance da reestruturação estratégica e como gerir o conhecimento intraorganizacional pode influenciar ou mesmo direcionar todo o ciclo de relacionamento e desenvolvimento profissional. Expressa, ainda, como a GC representa uma ideia principal, organizando o aprendizado com o intuito de manter o desenvolvimento contínuo em busca de ampliação das vantagens competitivas, por intermédio de decisões mais assertivas. Ao mundo do trabalho tange a organização das necessidades corporativas devidamente alocadas ao desenvolvimento, para então, e posteriormente, implementar, monitorar e avaliar os seus resultados. E esta formação profissional pautada na gestão do aprendizado deve ser cada vez mais ampliada para discussão sobre o impacto estratégico e resultados que incorporará a organização.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Estratégia. Capital Intelectual.

Abstract. Knowledge Management (KM) as a strategic role for the area of people management in organizations.

The purpose of this article is a brief conceptualization, discussion, and applicability of Knowledge Management (KM) incorporated into corporate learning to achieve strategic restructuring and how managing intra-organizational knowledge can influence or even direct the entire cycle of relationship and professional development. It also expresses how KM represents a main idea, organizing learning to maintain continuous development in search of expanding competitive advantages, through more assertive decisions. The world of work is concerned with the organization of corporate needs properly allocated to development, for then, and later, implementing, monitoring, and evaluating its results. And this professional training based on learning management must be increasingly expanded to discuss the strategic impact and results that the organization will incorporate.

Keywords: Knowledge Management. Strategy. Intellectual Capital.

¹ Discentes do Curso Superior de Tecnologia de Gestão de Recursos Humanos da FATEC Barueri (*E-mails* angela.souza01@fatec.sp.gov.br, daniela.macedo@fatec.sp.gov.br, queren.dias@fatec.sp.gov.br, e sueli.oliveira2@fatec.sp.gov.br, respectivamente).

² Professor de Ensino Superior da FATEC Barueri (*E-mail* marcio.pereira@fatec.sp.gov.br).

1 Introdução

O século XXI é caracterizado pela transição de uma sociedade industrial para a sociedade do conhecimento, ou seja, de operários com tarefas mecanizadas e repetitivas para profissionais intelectuais em constante evolução profissional e pessoal. Em uma organização às margens de resultado que provêm do conhecimento, da inovação e de melhorias contínuas, que são agregadas aos produtos e serviços, a aprendizagem torna-se o processo mais importante e a empresa que aprende se mantém em constante vantagem competitiva.

A Gestão do Conhecimento (GC) compreende o desenvolvimento das empresas através do estímulo da capacidade criativa de seu capital intelectual e cria condições de evoluir, inovar, aprender e gerar conhecimentos novos, suportar mudanças e se adaptar e garantir vantagem perante a concorrência. A era do conhecimento caracteriza-se pela valorização do aprendizado como bem intangível.

É relevante entender como a GC tem papel estratégico para área de Gestão de Pessoas nas organizações. O reconhecimento da importância do desenvolvimento da Gestão do Conhecimento está intimamente relacionado com a necessidade de promover o aprendizado aos funcionários e a sua aplicabilidade aos negócios. Investimento, capital, estratégia, tecnologia, produtos e serviços são itens valiosos dentro de uma organização, mas perdem a sua importância e sua força quando comparados às pessoas, nada é tão significativo para as empresas como o seu capital intelectual e, por intermédio dele, a inovação e o conhecimento se renovam, tornando-se vitais.

Compreende-se que dentro deste contexto é importante responder ao seguinte problema: “Como a Gestão do Conhecimento pode impactar a estratégia organizacional em relação à Gestão de Pessoas?”. Nas empresas o principal ativo é o do recurso da capacidade intelectual de seus colaboradores, pois o incentivo ao desenvolvimento profissional através do aprendizado eleva a força de trabalho, tornando-a comprometida, atualizada e motivada.

A finalidade deste artigo compreende a avaliação de como o conceito de GC e sua utilização para área de Gestão de Pessoas poderá possibilitar o alcance da identificação de conhecimentos, habilidades e atitudes e o desenvolvimento de estratégias que possam geri-los e alocá-los de forma a impulsionar o crescimento pela ampliação de sua capacidade competitiva e aumento do conhecimento organizacional no intuito de produzir novos recursos.

Este estudo trabalha com as seguintes hipóteses de respostas em relação a sua problematização. Primeiro, os benefícios da Gestão do Conhecimento na Gestão de Pessoas; o segundo, a possibilidade de desenvolvimento estratégico por intermédio da GC e o terceiro acerca dos eventuais impactos na cultura organizacional que a Gestão do Conhecimento poderá ocasionar.

Tendo como objetivo geral pesquisar a importância da Gestão do Conhecimento dentro da área de Recursos Humanos e, como objetivos específicos, descrever o conceito da GC, apresentar práticas adotadas pelas organizações para a Gestão do Conhecimento e apontar as diferentes estratégias desenvolvidas através da Gestão do Conhecimento e os impactos na Gestão de Pessoas.

A justificativa para conduzir esta pesquisa é a de examinar como o conhecimento torna-se um meio de criar riqueza dentro de uma organização a partir do entendimento de como a valorização do aprendizado tornou-se estratégico no desenvolvimento das empresas a partir do capital intelectual de seus colaboradores. Diante de imensos desafios organizacionais, criar, propagar e empregar conhecimentos novos significam elementos necessários para a empresa evoluir e inovar.

2 Referencial Teórico

Gestão do Conhecimento: contexto histórico, conceitos e aplicações abordadas na pesquisa

Para auxiliar o entendimento desta pesquisa é importante esclarecer certos termos que serão mencionados, pois possuem significados relacionados e, às vezes, são interpretados equivocadamente. São eles: dados, informação, conhecimento e, por último, Gestão do Conhecimento (GC).

Dados são afirmações sobre a realidade ou sobre outros dados, podem ter significados distintos, dependendo do contexto no qual for utilizada a palavra. Para uma organização, dado é o registro estruturado de transações. São representações do mundo – quer seja físico, social, psicológico, organizacional ou qualquer outra forma de realidade, como, por exemplo, conjunto de fatos distintos, eventos aleatórios e números isolados.

Informações são dados organizados de acordo com preferências e colocados em um contexto, também pode-se dizer que é um fluxo de mensagens que proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, definindo seu sentido e relevância. Por exemplo, demonstrativos de resultados, fluxo de caixa e descritivos da folha de pagamento. A informação é um meio necessário para extrair e construir conhecimento, acrescentando algo ou reestruturando. Similarmente, Dretske (1981) *apud* Nonaka & Takeuchi (2008 p. 44, 86) argumenta que, “[...] a informação é uma mercadoria capaz de produzir conhecimento, e a informação incluída em um sinal é o que podemos aprender dela. O conhecimento é identificado com a crença produzida (ou sustentada) pela informação.”

O conhecimento é criado pelo mesmo fluxo de informação e esta última deriva dos dados. O conhecimento depende de uma interação humana que, em determinado contexto histórico e social, compartilha informações a partir das quais constroem o conhecimento (Id., 2008).

A administração do conhecimento ganhou notoriedade a partir do início da década de 1990 e a passagem para a sociedade do conhecimento elevou o paradoxo, de algo a ser eliminado e evitado, para algo a ser aceito e cultivado (Ibid., 2008).

Os já citados estudiosos classificaram o conhecimento em dois tipos: tácito e explícito e saber mesclar estes conhecimentos cria valor para as organizações. O conhecimento tácito é pessoal, difícil de formalizar, comunicar e o conhecimento incorporado à experiência individual só pode ser conferido durante uma ação. O conhecimento explícito refere-se ao conhecimento transmissível na linguagem formal e estruturada e pode ser transmitido facilmente entre as pessoas (Ibid., 2008).

Os conhecimentos tácitos e explícitos, são unidades estruturais básicas que se complementam e a interação entre eles é a principal dinâmica da criação do conhecimento na organização. Para se tornar uma empresa que “[...] gera conhecimento, a organização deve completar uma “espiral do conhecimento”, espiral esta que vai de (a) tácito para tácito, (b) de tácito para explícito, (c) de explícito para explícito e (d) explícito para tácito” (Ibid., 2008, p. 79). Logo, o conhecimento deve ser articulado e, então, internalizado para tornar-se parte da base de conhecimento de cada pessoa. A espiral começa novamente depois de ter sido completada, porém em patamares cada vez mais elevados, ampliando assim a aplicação do conhecimento em outras áreas da organização.

Figura 1. Modos de conversão do conhecimento.



Fonte: NONAKA & TAKEUCHI, 2008, p. 24.

- a) Tácito para tácito – a **socialização** é a base para a conversão do conhecimento em um processo de aquisição que ocorre através da partilha de experiências, observações, reuniões sociais informais, na interação de cliente com fornecedores e na prática;
- b) Tácito para explícito – a **externalização** é a conversão de conhecimento tácito em explícito e sua comunicação ao grupo se dá através de conceitos concretos: analogias, conceitos, hipóteses ou modelos;
- c) Explícito para explícito – a **combinação** é um processo de criação de conhecimento explícito e envolve a combinação de diversas fontes de conhecimento explícito. Pode ser armazenado no computador (informação), troca de documentos, conversas telefônicas, reuniões, *e-mails* e cursos teóricos;
- d) Explícito para tácito – a **internalização** é a conversão de conhecimento explícito em tácito, está intimamente relacionada ao “aprender na prática”, é quando novos conhecimentos explícitos são compartilhados na organização e outras pessoas começam a utilizá-los para aumentar, estender e reenquadrar seu próprio conhecimento tácito (explícito para tácito). Como dito, envolve a prática, até que não seja mais necessária consultar alguém ou ajuda de material escrito, tais como documentos, manuais, explicações e aprender fazendo (curso prático).

Nonaka & Takeuchi (2008) continuam sua observação fundamentando que o conhecimento na empresa é criado pelos indivíduos, notaram também que a experiência humana e certos tipos de conhecimento internalizados nas pessoas (na forma de experiências vividas, porém não declaradas) são importantes na criação de novos conhecimentos para a empresa. Esta lógica nos ajuda a compreender como a GC pode criar benefícios as empresas e à sociedade.

A definição para Gestão do Conhecimento, entre inúmeras possíveis, para Davenport & Prusak (1998) é uma tentativa sistemática de criar, reunir, distribuir e usar conhecimentos. Mas, o que é uma boa gestão do conhecimento? Deduz-se que uma boa gestão do conhecimento significa aumento da competitividade. Em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte acerca de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento (Id., 2008). Assim, percebe-se o valor do

conhecimento e, pode-se inferir, que a estratégia é construída organizacionalmente pela interação dos colaboradores, o que por sua vez muda o percurso dos negócios. A gestão estratégica do conhecimento, juntamente com outras ferramentas, tem como premissa a maximização do uso do conhecimento. Empresas bem-sucedidas criam consistentemente conhecimentos e uma boa gestão do conhecimento proporciona valor as organizações.

Este artigo, assim, se baseia em leitura de conteúdos publicados, explorando levantamentos bibliográficos, por intermédio de livros, artigos, dissertações, teses e páginas da Internet, e fazendo observações que facilitem a compreensão do tema para procurar entender as implicações e eventuais contribuições. Buscaremos, por intermédio desta pesquisa a possibilidade de comprovação ou não das hipóteses já definidas.

Conectando Gestão do Conhecimento à Educação Corporativa

Gestão do Conhecimento (GC) é uma área que tem métodos e práticas para adquirir, utilizar, disseminar e preservar o conhecimento relevante de forma consistente, mantendo e gerando valor para a organização. No entanto como evitar a sua perda e mantê-lo atualizado e significativo, garantindo que esteja disponível quando necessário?

Segundo Saito (2007), existe uma grande variedade de métodos e técnicas na GC, o que dificulta o trabalho de quem se aventura no assunto. A Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), vem trabalhando desde 2013 em um modelo de referência que organiza essa diversidade de métodos em quatro abordagens principais: informação e conteúdo, interação e colaboração, aprendizagem e educação e inteligência e inovação (SBGC, 2013).

Para Nonaka & Takeuchi (2008) a abordagem mais comum, voltada à informação e conteúdo, concentra-se no chamado conhecimento explícito, como já abordado, é aquele que se refere ao que está registrado ou é facilmente registrável em documentos, arquivos, planilhas, vídeos, *sites*, entre outros. Muitas organizações se preocupam com conhecimento somente quando acontece uma perda relevante, por exemplo, aposentadoria de funcionários ou aumento da rotatividade de pessoal. Uma forma de evitar essa perda é registrar o conhecimento de funcionários por meio de guias, procedimentos, manuais, coletâneas de dicas, perguntas frequentes, lições aprendidas, boas práticas, entre outros. Esse conteúdo pode ser reunido em portais ou repositórios e organizado com vocabulários controlados e o acesso é facilitado por mecanismos de busca e sistemas de indexação de conteúdo e demais tecnologias de armazenamento para que esteja disponível sempre que necessário (TERRA, 2000).

Entretanto, nem todo conhecimento é facilmente registrável. Uma segunda abordagem, voltada à interação e colaboração, concentra-se no chamado conhecimento tácito, também exposto como aquele que resulta da vivência e da experiência adquirida ao longo do tempo. Para facilitar o compartilhamento e troca, deste tipo de conhecimento, é mais indicado colocar pessoas diretamente em contato, pois o conhecimento tácito é mais fácil de ser acessado quando demandado por meio de perguntas ou via demonstração ou aplicação prática, por exemplo. Mecanismos como reuniões de preparação de projetos, consulta à colegas mais experientes, conversas em comunidades de prática, criação de ambientes para discussão e troca de conhecimento, entre outros, são exemplos de técnicas que seguem essa abordagem (Id., 2008).

A maior parte da energia e de recursos de uma organização é investida na gestão de ativos tangíveis. Qualquer organização sabe quantificar e descrever em detalhes tudo o que entra e o que sai na forma de insumos, materiais, recursos financeiros e equipamentos. A maioria delas conta com uma estrutura, estratégia, processos e equipes para lidar com os ativos tangíveis e isso vale também para a gestão de pessoas, pois os indivíduos são os portadores do conhecimento - a empresa ou organização sabe quantos são, quanto ganham, quem entrou ou não pela porta durante o dia e quantos minutos de atraso acumulou durante o mês.

Influências da Gestão do Conhecimento (GC) na cultura e clima organizacional

Para se compreender as implicações da GC na cultura e clima organizacional, existe a necessidade de entendimento de seus conceitos para assim se poder desenvolver uma compreensão mais ampla de sua aplicação para a gestão de pessoas, integrando-os para uma reestruturação estratégica que envolve toda a linha de pensamento que esteja voltada para a aplicação dos recursos para desenvolvimento do corpo colaborativo, captação e seleção, identificação de talentos, treinamento e capacitação, tudo com o propósito da maximização de valores por intermédio da ampliação da capacidade competitiva. E também todas as relações que abrangem a vivência dentro das organizações e os resultados desenvolvidos nesta cultura e clima.

Pires e Macêdo *apud* Rachel e Salomão (2011) salientam que a cultura organizacional representa os valores e as crenças de um grupo social. Já Inazawa (2009) enfatiza que para as organizações que têm por propósito a ampliação de seus conhecimentos é preciso desenvolver uma Gestão do Conhecimento eficaz a partir da necessidade de uma revisão cultural, pois em um cenário organizacional fechado à aplicação deste conceito poderá não se ter sucesso. Compreende-se que a cultura organizacional se molda mediante a junção da cultura de cada indivíduo e também a do país no qual corporação esteja localizada.

O clima organizacional sempre está sujeito às influências da cultura organizacional. Para entender o clima é importante mensurar a satisfação, tanto material como emocional dos trabalhadores e a sua integração com a organização, sendo que a qualidade medida influencia o desenvolvimento produtivo da empresa. Assim, mantê-lo favorável é importante para a concepção de sua influência na motivação e interesse dos funcionários para o funcionamento corporativo (Id., 2011).

O clima organizacional pode entender-se como o sistema predominante de valores de uma organização, mediante o qual os investigadores pretendem chegar à identificação do mesmo e conseguir que, combinado os climas com as características pessoais dos indivíduos, a organização seja mais efetiva (KATZ & KAHN *apud* KELLER & AGUIAR, 2020, p. 96).

O conceito de Gestão do Conhecimento (GC), propagado amplamente na atualidade dentro do ambiente organizacional, prospecta um cenário de renovação estratégica e reporta uma perspectiva de modernização da aplicação do capital intelectual nas empresas. Fazer o controle do conhecimento humano é de extrema complexidade (MARQUES, 2019).

Então pode-se dizer que a GC se ergueu como forma de quebra de paradigma dos conceitos fechados que se utilizavam apenas dos conhecimentos técnicos, mecanizando a atuação profissional. Atualmente, o foco é produzir mudanças necessárias, na própria GC, por intermédio do CHA (Conhecimento, Habilidades e Atitudes) de cada trabalhador, pois somente assim instituições elevam seu padrão competitivo e se estabelecem no mercado. E uma autêntica aderência aos seus conceitos (Gestão do Conhecimento) implicará em muitas das vezes na reestruturação de sua cultura.

[...], o profissional dessa nova economia precisa apresentar flexibilidade, criatividade e capacidade de iniciativa, características que definem o conhecimento como o bem mais valorizado no desempenho das tarefas em uma organização contemporânea (ARRUDA, 2006 *apud* BATISTA, 2018, p. 12)

Quando se trata de apoiar a melhoria do desempenho do funcionário, a expectativa é que a melhoria da *performance* possa ser transformada em melhores resultados, em uma possibilidade legítima e baseada em estratégias bem delineadas. A Gestão de Pessoas tem um papel decisivo para tornar as metas organizacionais alcançáveis. No que diz respeito às políticas de Recursos Humanos, estas devem permitir a rota estruturada da Gestão do Conhecimento, proporcionando, assim, sua relação com os conhecimentos empresariais e permitindo, desta forma, resultados concretos e benéficos para corporação (FRANCINI, 2002; INAZAWA, 2009).

Os benefícios da Gestão do Conhecimento na Gestão de Pessoas

Imagine um departamento operando em sua capacidade máxima, em que os profissionais possuem desempenho satisfatório em inúmeros papéis a partir de mais conhecimento que leva à eficiência - isso é possível através da Gestão do Conhecimento (GC).

A metodologia trazida pela GC proporciona mapear e organizar o conhecimento presente na empresa, na mente das pessoas, nos departamentos e nos processos executados. É um processo corporativo que traz inúmeros benefícios que integrados à estratégia envolve principalmente a inteligência empresarial, a educação corporativa, a gestão das competências, a gestão do capital intelectual e a aprendizagem organizacional.

A inteligência empresarial proporciona uma base de informações que permite à empresa tomar decisões com foco na estratégia do negócio, além de garantir uma visão de mercado mais realista e confiável. A informação proporciona um novo ponto de vista para interpretação de eventos ou objetos que tornam visíveis ou iluminam conexões inesperadas. Assim, a informação é um meio necessário ou material para extrair e construir o conhecimento (NONAKA & TAKEUCHI, 2008).

As Universidades Corporativas têm a Gestão do Conhecimento centralizada com um escopo mais amplo que vai ao encontro dos objetivos empresariais, oferecendo conhecimento e aprendizagem com relevância estratégica para que os envolvidos atendam as metas organizacionais.

Proporciona ao trabalhador da era do conhecimento uma cultura de aprendizagem contínua, de forma não convencional, proativa e tornando-os responsáveis pelo seu desenvolvimento profissional.

É muito importante, portanto, que a organização apoie e estimule as atividades criadoras de conhecimento dos indivíduos ou que proporcione os contextos apropriados para elas. A educação corporativa adere a este contexto e tem como missão treinar e garantir o aprendizado contínuo (NONAKA & TAKEUCHI, 2008).

Outro benefício importante da Gestão do Conhecimento (GC) é a maximização dos resultados fazendo uso da gestão de competências que trata de um processo de captação e seleção de talentos e processos de melhoria contínua de cada profissional, possibilitando analisar a eficiência profissional de acordo com a atividade laboral desenvolvida.

A gestão do capital intelectual também se beneficia dos processos proporcionados pela Gestão do Conhecimento, pois tem o objetivo de identificar e compartilhar o conhecimento produzido pela empresa e registrá-lo. Cada experiência torna-se propriedade da empresa e a capacidade de criar e usar o conhecimento tornam-se uma vantagem competitiva.

Inovação contínua é um dos benefícios proporcionados pela GC, graças à aprendizagem organizacional. Em certa medida, inovação e a combinação de conhecimentos permitem transformar estes insumos em produtos e/ou serviços diferenciados. Novos conhecimentos e novas soluções surgem com o auxílio de equipes multidisciplinares que se reúnem em busca de melhorias, no compartilhamento de experiência e, assim, todos os colaboradores usufruem da aprendizagem organizacional que resulta em oportunidades de negócios, pois a inovação está ligada à uma exploração comercial que gera valor às empresas.

Pode-se dizer que a Gestão do Conhecimento é uma área abrangente e que o conhecimento, em um mercado global e competitivo, é a nova moeda de valor intangível, capaz de produzir mudanças inesperadas aos negócios.

O valor estratégico da Gestão do Conhecimento

O valor estratégico da Gestão do Conhecimento (GC) requer um equilíbrio entre os trabalhadores do conhecimento e os recursos técnicos que determinam a competitividade de uma empresa. O valor estratégico da GC é maximizar o uso do conhecimento combinado com ferramentas de TI para criar benefícios estratégicos. O processo de implantação na empresa exige uma mudança cultural em resposta ao comprometimento de toda a organização. Quanto mais informação disponível para aquisição e disseminação de conhecimento, maior é o poder de decisão da empresa, o que oferece vantagens significativas em termos de produtividade, rentabilidade e competitividade. Vivemos um importante momento de transformação econômica, em que a gestão ativa do conhecimento tem assumido um papel central, solicitando às empresas uma mudança urgente de comportamento e que façam da inovação contínua uma condição fundamental e necessária para a competitividade.

O desafio e a complexidade deste novo cenário começam com a quantificação ou mensuração do conhecimento relacionado aos recursos, refletindo alguns conceitos que demonstram sua crescente importância em detrimento de outros recursos econômicos tradicionais. Diante de realidades ou cenários econômicos em constante mudança, a GC concentra-se nos aspectos-chave da adaptação e da sobrevivência de uma empresa.

Nas empresas de aprendizagem inovadora, o conhecimento coletivo compartilhado com base nas habilidades pessoais e na experiência de trabalho tem sido reconhecido como a capacidade central do desempenho organizacional. Essas empresas utilizam processos para criar um ambiente organizacional que permita buscar sinergias entre valores pessoais e valores de grupo e alcançar um equilíbrio de conhecimento entre os membros da organização.

[...], a gestão do conhecimento depende muito da gestão da infraestrutura da tecnologia da informação, pois esta permite que as pessoas rompam com os antigos paradigmas e criem novas formas de viver, transpondo limites e criando formas de aprimoramento contínuo. Entretanto, na era do conhecimento, são o cérebro e o talento das pessoas que ocupam o centro do modelo do capital intelectual (FIALHO, 2001, p. 90).

A visão estratégica envolve pensar no futuro e definir metas e objetivos de longo prazo. Esta é uma forma diferente de olhar interna e externamente o mercado, de uma perspectiva holística, e não apenas uma parte do todo, de forma a coordenar ações futuras para resolver os problemas da empresa. A imagem que a organização tem de si e do seu futuro corresponde à sua visão estratégica. Cada organização deve compreender totalmente a si mesma, os recursos que possui e o tipo de relacionamento que espera ter com clientes e fornecedores e como espera atingir os objetivos da empresa e as oportunidades e desafios que enfrenta (CHIAVENATO & MATOS, 2001).

[...] uma organização baseada no conhecimento é uma organização de aprendizagem que reconhece o conhecimento como recurso estratégico, e cria conhecimento que pode ser processado internamente e utilizado externamente, aproveitando o potencial de seu capital intelectual, em que o trabalhador do conhecimento é o componente crítico (GARVIN, 1993, p. 175).

A visão estratégica visa eliminar a improvisação e promover um processo de aprendizagem contínua, buscando assim uma vantagem competitiva. O estudo de informações relevantes, necessárias e precisas, proporcionará novos conhecimentos que farão com que avance, cada vez mais, a visão e as ações estratégicas de forma mais completa, com o objetivo de prever cenários e ambientes futuros com maior confiança e garantir um melhor posicionamento no mercado (Id., 2001).

3 Considerações finais

As bases estratégicas corporativas corroboram para uma estruturação sólida quando estas são fundamentadas na busca de uma Gestão do Conhecimento (GC) voltada tanto para o apoio quanto para a infusão de capacidades para o desenvolvimento de novas habilidades, aplicação de novas ideias, compreensão, identificação e alocação de talentos. A GC influencia a capacidade competitiva das empresas, visto existir relação entre a Gestão do Conhecimento, capital intelectual e aprendizagem Organizacional.

Uma nova configuração estratégica corporativa produzirá resultados notáveis por intermédio da relação equilibrada da gestão de pessoal, da tecnologia e do conhecimento mediante a apresentação das formas variadas com que a GC pode ser representada dentro das empresas e a possibilidade que se tem de convergir conhecimentos de forma a produzir resultados integrados com as necessidades organizacionais, assim estas determinam as mudanças necessárias para a reestruturação e o estabelecimento de uma nova cultura, se transformando em uma empresa baseada no conhecimento. Então podemos concluir que as hipóteses previamente formuladas foram confirmadas.

Nisto compreende-se que a valorização dos ativos intelectuais proporcionará uma visão estratégica em longo prazo, então a necessidade de melhorias no apoio que as organizações oferecem aos seus trabalhadores para todo o ciclo de criação, conversão e compartilhamento de seus conhecimentos, no intuito de elevar a capacidade competitiva, através da aplicação de métodos atualizados e integrados às necessidades corporativas e de mercado, visando crescimento interno pelo desenvolvimento tecnológico e colaborativo e também externo, voltado para a sua vantagem competitiva e reconhecimento no mercado de atuação.

Assim, fica evidenciado que a Gestão do Conhecimento em seus atuais padrões conceituais se organiza de formas diversificadas e impacta positivamente na estratégia organizacional, voltando-se para as adequações e as melhorias do desempenho dos colaboradores para possibilitar que eles se estruturam aos contextos organizacionais. Ainda assim, resta frisar sobre a necessidade da evolução e aprofundamento dos estudos voltados para os benefícios da GC nas organizações e como estas devem se posicionar para alocar em sua composição uma boa e sólida gestão voltada para a aplicabilidade estratégica do aprendizado corporativo e conhecimento organizacional.

Referências

- BATISTA, T. S. A. **O papel da cultura e do clima organizacional na gestão do conhecimento: o caso de uma organização intensiva do conhecimento.** 2018. Disponível em: <https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/13082/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Telma_30102018_vers%C3%A3o_final.pdf> Acesso em: 18 ago. 2021.
- CHIAVENATO, I., MATOS, F. G. **Visão e ação estratégica.** São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- DAVENPORT, T., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- FIALHO, F. A. P. **Gestão estratégica do conhecimento.** Apostila do Curso, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2001.
- FRANCINI, W. S. A gestão do conhecimento: conectando estratégia e valor para a empresa. **RAE eletrônica**, v. 1, p. 1-16, 2002. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/raeel/a/t7RbrfkNdTVsdcJW3sQrNWt/abstract/?lang=pt&format=html>>. Acesso em: 11 ago. 2021.
- GARVIN, D. A. Building a Learning Organization. **Harvard Business Review**, Boston, July/August 1993.
- INAZAWA, F. K. O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 14, p. 206-220, 2009. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pci/a/6Zdbj93bsP7ytD6B74t7hbD/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 18 ago. 2021.
- KELLER, E., DE AGUIAR, M. A. F. Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. **Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 39, p. 91-113, 2020. Disponível em: <<http://periodicos.unifil.br/index.php/Revistateste/article/view/1314>>. Acesso em: 18 ago. 2021.
- MARQUES, F. H. Gestão do conhecimento: incorporação na fusão organizacional. **Boletim do Gerenciamento**, v. 5, n. 5, p. 19-29, 2019. Disponível em: <<file:///C:/Users/Antonio/Downloads/155-13-765-1-10-20190527.pdf>>. Acesso em: 18 ago. 2021.
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008.
- RACHEL, L. A., SALOMÃO, A. H. M. **Cultura e clima organizacional como estratégias de impacto no desempenho.** 2011. Disponível em: <http://machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo04REMS4.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2021.
- SAITO, A. **Gestão do conhecimento: como fazer?** Disponível em: <<http://www.sbgc.org.br/blog/gestao-do-conhecimento-como-fazer3723430>>. Acesso em: 28 ago. 2021.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO – SBGC. Conceito de Gestão do Conhecimento. São Paulo. 2013. Disponível em: <<http://www.sbgc.org.br/gestatildeo-do-conhecimento.html>>. Acesso em: 28 ago. 2021.

TERRA, J. C. C. Gestão do Conhecimento: o Grande Desafio Empresarial. Rio de Janeiro: Negócio, 2000.