

O Processo de Aprendizagem e a Gestão do Conhecimento Organizacional Inovador

Simony Sintia Schroeder Gehrman (SOCIESC) sintia.gehrmann@scociesc.org.br
Marcelo Macedo (SOCIESC) marcelo.macedo@sociesc.org.br
Fernando Luiz Freitas Filho (SOCIESC) fernando.freitas@sociesc.org.br

Resumo

A competitividade é um dos principais motivadores da inovação, e é através da inovação que as empresas garantem suas vantagens competitivas e sua longevidade no mercado. Para inovar, é de fundamental importância para uma organização fazer uso do conhecimento dos seus indivíduos que é proveniente da formação, da experiência e do aprendizado interno. O objetivo deste artigo é verificar como os processos de aprendizagem são utilizados na gestão do conhecimento dentro de uma organização de forma a torná-la mais inovadora. Como metodologia utilizou-se a pesquisa bibliográfica de cunho exploratório. Percebe-se nesta investigação que o conhecimento inovador requer que a aprendizagem organizacional seja baseada na aprendizagem individual pelas interpretações dos indivíduos que geram novos conhecimentos. Contudo, a gestão do conhecimento contribui neste processo para o ganho nas vantagens competitivas, por relacionar as habilidades e os conhecimentos das pessoas, promovendo assim um aprendizado das organizações por meio dos conhecimentos de seus indivíduos.

Palavras chave: Aprendizagem Individual, Gestão do conhecimento Inovador, Aprendizagem Organizacional, Processos de Aprendizagem.

The learning process and the innovative organizational knowledge management

Abstract

Competitiveness is one of the main factors to motivate the innovation. To innovate associated to the use of the individual knowledge allow the organization to support its position in the market and its longevity. The purpose of this article is to analyze how the learning process is used in the innovative organizational knowledge management. The methodology used was the exploratory research. It was verified that the innovative knowledge requires that the organizational learning was based on individual learning that results in new knowledge. However, knowledge management helps this process to gain competitive advantages by linking the skills and knowledge of people in the organization, thereby promoting learning organizations through knowledge of their subjects.

Key-words: Individual Learning, Innovative Knowledge Management, Organizational Learning, Learning Process.

1. Introdução

O mercado atual está caracterizado por mudanças bruscas em tecnologias e nas formas organizacionais, além da capacidade de absorção das inovações. Esta última considerada essencial ao desenvolvimento econômico da organização e à competitividade. Segundo Miguel e Teixeira (2009), a competitividade e a inovação são conceitos atrelados ao desempenho da organização, pois a inovação tem por base o conhecimento e o aprendizado

organizacional contínuo, que garante a longevidade da organização e requer um direcionamento das capacidades dos indivíduos à criação de conhecimento.

Para acompanhar este processo, segundo Lastres e Albagli (1999), é necessária a aquisição de capacitações e conhecimentos, ou seja, a intensificação da capacidade dos indivíduos, das organizações e de seu meio, para que seja possível transformar o aprendizado em um fator competitivo para todos.

Segundo Fleury (2002) é por meio dos processos de aprendizagem que a organização pode desenvolver competências necessárias para o seu posicionamento estratégico. Atrelado aos processos de aprendizagem estão os processos de gestão do conhecimento da organização, que por sua vez, se confunde conceitualmente com o processo de inovação.

Nesse sentido, este artigo visa responder como os processos de aprendizagem são utilizados na gestão do conhecimento organizacional inovador.

Para esta pesquisa a metodologia utilizada foi bibliográfica de cunho exploratório por permitir um estudo acerca dos temas destacados para melhor compreensão/entendimento do problema. Foi realizada uma descrição sobre inovação e competitividade, são apresentados os processos de aprendizagem tanto a nível individual quanto organizacional, é descrito o conceito de conhecimento organizacional inovador, sua gestão e, por fim, é feita uma análise da relação entre os processos de aprendizagem e a gestão do conhecimento organizacional inovador.

2. Inovação e Competitividade

A competitividade pode ser definida como “a forma de as organizações sustentarem suas posições mercadológicas” que permite a aquisição em seu aspecto da necessidade “de criação e renovação de vantagens competitivas”. (MIGUEL E TEIXEIRA, 2009, p. 38)

O Estudo de Competitividade da Indústria Brasileira (ICIB), através de pesquisas realizadas com um percentual de empresas de diversos ramos, considera três pilares para o desenvolvimento tecnológico competitivo no Brasil:

- a) políticas que articulem infraestrutura, educação, sistema de ciência e tecnologia, implementação de regulações que induzam comportamentos competitivos, relações de trabalhos, entre outros
- b) novo estilo fundado nas relações de Estado, Setor Privado e Sociedade, orientados ao desenvolvimento competitivo nas organizações através de pautas de negociação entre agentes econômicos;
- c) coerência e legitimidade na busca pela competitividade de forma que o comportamento dos indivíduos envolvidos se oriente para os ganhos e benefícios deste processo (CARVALHO, 2011).

Nesse contexto, Drucker (1986, p. 25) afirma que “os empreendedores precisam conhecer e pôr em prática os princípios da inovação bem sucedida” para se manterem competitivos.

A organização, por sua vez, é considerada o principal agente de inovação no sistema produtivo e para tanto necessita de um novo modelo de gestão que contemple “informação como insumo intensivo, produção flexível, estrutura horizontal, áreas integradas, constante troca de informação entre funcionários, rotatividade de funções, [...]” (CARVALHO, 2011, p. 6).

Lanzer et. al. (2012, p. 41) afirma que inovação requer alterações significativas e criativas dos produtos e serviços sendo implementadas com sucesso à sociedade. Neste sentido, o ato de inovar é “a capacidade que as pessoas possuem de se apropriar de conhecimentos e

habilidades para gerar mudanças em produtos, serviços, tecnologias, métodos de produção e abrir novos mercados”.

A gestão do conhecimento neste processo, segundo Lanzer et. al. (2012), se confunde com a gestão da inovação por possuírem relação com conhecimento, habilidades e valores das pessoas nas organizações com o intuito de gerar mudanças no valor agregado, com diferencial competitivo.

A inovação pode ainda, ser representada como um ciclo de aprendizagem, pois envolve experimentos, experiências, reflexão e consolidação. As organizações não aprendem, mas, os indivíduos que nela trabalham, e assim as rotinas devem ser direcionadas de forma a permitir que os envolvidos possam aprender dentro da organização (CUNHA, 2005).

Nesse sentido, para que as atividades sejam direcionadas à criação e à gestão do conhecimento organizacional de cunho inovador, há a necessidade do entendimento acerca dos processos de aprendizagem e como estes ocorrem num processo, de forma a envolver os indivíduos e a organização.

3. Processos de Aprendizagem

A aprendizagem é definida como um processo de mudança provocado por diversos estímulos e emoções que possibilitam ou não mudanças no comportamento do indivíduo (FLEURY, 2002).

Campos (2001) considera o processo de aprendizagem como algo revolucionário quando ocorre no âmbito individual e organizacional, demandando competências de criatividade, aprendizagem e inovação, no processo de busca pelo equilíbrio entre a ordem e o caos.

Porém ocorrem diferenças neste processo de aprendizagem, para Pawlowsky (2001, apud Bido et. al. 2010) que propõe quatro passos que envolvem a identificação da informação e/ou criação do conhecimento; a difusão deste conhecimento; a integração deste conhecimento no sistema já existente; assim como, sua transformação em ação e aplicação na realidade organizacional.

Os processos de aprendizagem devem envolver quatro níveis analíticos de aprendizagem: individual, grupal ou interpessoal, organizacional ou intraorganizacional e interorganizacional ou network, entretanto estas dimensões devem estar interconectadas (PAWLOWSKY, 2001 apud BIDO et. al. 2010).

Fleury (2002, p.135) afirma que a aprendizagem pode ocorrer em três níveis: individual, considerado como o primeiro nível de aprendizagem, compreendendo emoções sejam positivas ou negativas, transpondo por diversos caminhos; grupal, constitui-se através de um processo de socialização ou seja, pelo compartilhamento de informações com as pessoas do mesmo grupo; e organizacional, compreendendo neste processo de aprendizado individual que é partilhado pelo grupo e institucionalizado sendo expresso através de artefatos organizacionais.

Para Izidro Filho e Guimarães (2010) o conceito de inovação no nível individual apresenta-se pelos fenômenos como criatividade, cognição e decisão, liderança, background acadêmico, ou seja, como uma perspectiva psicológica quanto a inovação. No nível organizacional a inovação está associada à capacidade de absorção de conhecimentos, ao investimento em pesquisa e desenvolvimento, conhecimentos e aprendizagem, adoção tecnológica, e quanto às capacidades dinâmicas. Quanto ao nível de indústria e dos países, a inovação está relacionada às políticas científicas e tecnológicas e aos sistemas de inovação. Assim, conforme os autores, os processos de aprendizagem possuem seu estopim através do envolvimento e aprendizagem do indivíduo, que com a interação com seu grupo ou com outros colaboradores da

organização, promove a aprendizagem organizacional que ocorre permite apresentar o conhecimento explícitos, ou seja, os artefatos como atas de reuniões dos grupos, procedimentos criados para determinadas atividades, entre outros.

3.1 Aprendizagem Individual

Izidro Filho e Guimarães (2010), afirmam que o conhecimento individual não pode ser publicado nem codificado, sendo diferente de indivíduo para indivíduo.

Segundo Caldas (2009) as pessoas criam conhecimento individual mediante transferência de insight pela consideração do sentimento de auxílio mútuo. O processo de aprendizagem no âmbito individual requer um comportamento inteligente, capaz de definir e atingir os propósitos, alterando a estratégia de ação a partir do desempenho observado.

Mizukami (1986 apud Miguel e Teixeira, 2009) afirma que a aprendizagem individual pode ser percebida por várias abordagens, pertencentes a dois grandes conjuntos: tradicional-comportamental e construtivista. O primeiro contempla a reprodução do aprendido, ou seja, o conhecimento já existente; já o segundo é um processo ativo que ocorre através da interação com outros indivíduos e gera novos conhecimentos.

Para Andrade (1998) no processo de aprendizagem individual ocorre uma relação entre observar, avaliar, projetar e implementar, assim como, a utilização das formas de memória dinâmica, ou seja, os modelos mentais. Neste sentido, a aprendizagem individual implica na melhoria dos modelos mentais e dos processos de observação. Os processos mentais fornecem os esquemas básicos de aprendizagem conceitual (know-why) e os roteiros de ação da aprendizagem operacional (know-how).

Para Senge (1999) os modelos mentais determinam não apenas a forma como entendemos o mundo, mas também como agimos. Na organização um treinamento adequado promoverá a consciência dos modelos mentais e seus mecanismos de funcionamento, através do desenvolvimento da capacidade de organização para trabalhar com modelos mentais, que envolvem tanto a aprendizagem de novas habilidades quanto a implementação de inovações institucionais, e exige a contratação de gerentes com habilidades de reflexão e indagação, e não apenas de consultores e planejadores. Com este treinamento, as pessoas em todos os níveis irão expor e desafiar seus modelos mentais diante de circunstâncias externas que estimulem uma nova reflexão.

O processo de transformação do conhecimento individual (tácito em explícito) não ocorre facilmente pois “a organização é incapaz de gerar novos conhecimentos que dependam da contínua conversão do conhecimento tácito em explícito, e a disseminação do conhecimento pelos muitos níveis da organização” (CHOO, 2006, p. 389).

Com a disseminação do conhecimento individual promove-se através de interações, a aprendizagem organizacional que por sua vez resulta em mudanças organizacionais de cunho inovador.

3.2 Aprendizagem Organizacional ou Intraorganizacional

Para Izidro Filho e Guimarães (2010) a aprendizagem organizacional é definida como um processo de interação entre indivíduos e grupos, pela troca de conhecimento que resultam em mudança organizacional.

Segundo Takahashi e Fischer (2010) a aprendizagem organizacional pode ser considerada um fenômeno que precisa ser investigado e examinado em sua totalidade, por envolver além da aquisição de conhecimento, a construção social da aprendizagem organizacional que está presente na formação da organização em si.

A aprendizagem organizacional ocorre quando os indivíduos experimentam situações problemáticas, questionam e investigam-as, refletindo a favor da organização. Experimentar e responder a novos desafios, possibilitando resultados atuais e esperados, possibilita através de um processo de pensamento e ação subsequente, à modificação de suas imagens, compreensões sobre a organização e seus fenômenos, bem como uma reestruturação das atividades, de modo a tornar presente suas expectativas.

A classificação do processo de aprendizagem organizacional pode ser feita por Argyris e Schon (1978) em três estágios: aprendizagem de circuito simples com destaque para as ações corretivas; de circuito duplo que envolve uma reflexão por parte do indivíduo permitindo que o conhecimento faça parte da organização; circuito triplo neste processo a organização aprende a aprender e a avaliar o sistema de aprendizagem em si.

Para Senge (1999) profundas mudanças ocorridas no interior da organização são necessárias para gerar a competitividade, porém as mudanças organizacionais devem ocorrer não de forma imposta pelos líderes, mas pela potencialidade das pessoas de refletir e pensar conjuntamente.

Para Robbins (2004) a cultura de aprendizagem organizacional pode ser percebida através de cinco características básicas: funcionários capazes de eliminar velhos conceitos e ideias, de ter habilidade de socialização, de compreender como a organização realmente funciona, de formar um plano de ação de comum acordo, assim como trabalhar em equipe para concretizá-lo.

Contudo, a interação entre as pessoas em uma equipe de aprendizado não depende somente de boas intenções, mas é necessário o desenvolvimento de habilidades de relacionamento, ou seja, competências interpessoais. Essas competências por sua vez, não devem ser padronizadas, pois neste formato somente se somarão. É necessário dispor de competências mais diversificadas o possível, para contribuir decisivamente com o desenvolvimento organizacional (MARIOTTI, 1999).

Através do entendimento dos processos de aprendizagem, a organização poderá estimular e desenvolver competências necessárias para o desenvolvimento de processos, produtos, bens e serviços inovadores, considerando a aquisição de capacitações e conhecimentos de seus indivíduos e organização através da transformação do aprendizado em um fator competitivo para todos atrelado às estratégias da organização, sendo considerado como um conhecimento organizacional inovador.

4. Conhecimento Organizacional Inovador

A partir de um conhecimento essencial, as organizações podem promover uma abordagem estratégica de desenvolvimento que, com o apoio de recursos tecnológicos pode se caracterizar, segundo Zach (1999), como um conhecimento avançado. Este conhecimento avançado permite à organização uma maior competitividade e assim, a obtenção do conhecimento inovador que possibilita à organização a liderança de sua indústria e de seus competidores. Este conhecimento inovador propõe interligar o conhecimento à estratégia organizacional para obtenção de vantagem competitiva sustentável na indústria.

Para Fava (2002), o conhecimento pode ser classificado por dois tipos: o operacional, sendo de propriedade da empresa por compreender os processos, normas e procedimentos, e o conhecimento inovador que não pertence diretamente à empresa, mas sim, aos indivíduos que nela atuam.

O principal fator para a geração de inovação nas organizações é a criação do conhecimento organizacional. Neste sentido, Johannessen, Olsen e Olaisen (1999), criaram um modelo de

relação dos princípios fundamentais da inovação com a gestão do conhecimento e a visão organizacional, considerando a inovação como estopim para produção de conhecimento, conforme figura 1. Nesta relação, os autores ainda questionam como a visão organizacional se direciona ao processo de criação do conhecimento, que por sua vez suporta a inovação organizacional permitindo a integração e aplicação do conhecimento.



Figura 1. Visão, conhecimento e inovação organizacionais
Fonte: Johannessen, Olsen e Olaisen (1999)

Na figura 1, a inovação organizacional é iniciada pela integração e aplicação do conhecimento dos indivíduos envolvidos ou da organização, que por sua vez suporta a criação do conhecimento, permitindo após este processo, a integração e aplicação dos novos conhecimentos gerados, através de um circuito. Estas ações reforçam a visão organizacional e direcionam-a, dando suporte novamente a inovação organizacional. Percebe-se que os processos de aprendizagem e o conhecimento dos indivíduos e organização são importantes quando gerenciadas de forma a obter o sucesso da organização inovadora.

Neste sentido Nonaka e Takeuchi (1997) destacam a importância da criação do conhecimento organizacional e afirmam que este processo é a base de sucesso das organizações e de suma importância à criação de conhecimento organizacional. Ainda neste sentido, os autores entendem o processo de criação do conhecimento organizacional como a capacidade que a organização possui de criar, difundir o conhecimento em todas as suas áreas e incorporá-las aos produtos, serviços e sistemas. A inovação torna-se contínua e em espiral e leva à vantagem competitiva, como ilustrado na figura 2,

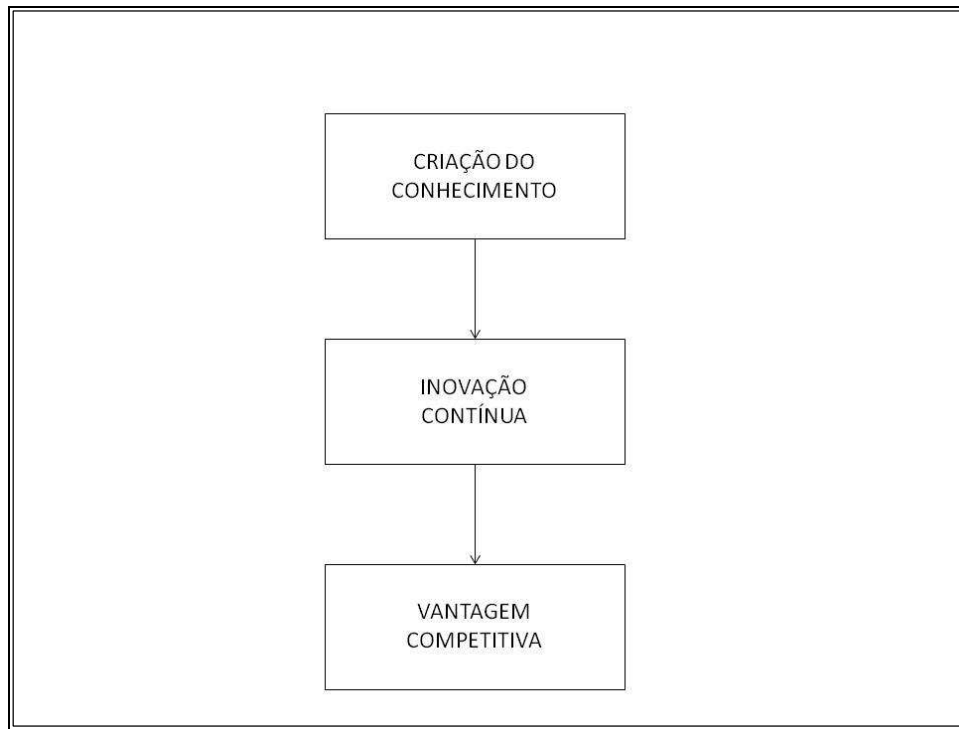


Figura 2. Inovação e Criação de Conhecimento
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Segundo Miguel e Teixeira (2009) a criação de um conhecimento inovador requer o uso de cinco fatores, citados conforme abaixo:

- a) Fator 1 - Estímulos ao Enfrentamento de Desafios: referindo-se a criação do conhecimento e a aprendizagem individual com destaque ao construtivismo;
- b) Fator 2- Compromisso Consciente com a Empresa: neste fator os colaboradores mantêm compromisso com os objetivos da empresa, através de uma abordagem tradicional de aprendizagem;
- c) Fator 3- Processo Decisório Participativo: caracteriza-se pela participação das pessoas de diversos níveis hierárquicos na busca de soluções em conjunto, através de cooperação, com informações abundantes sobre a empresa, uso dos modelos mentais de seus colaboradores e definições das metas organizacionais com a participação dos todos da empresa;
- d) Fator 4- Conversão do Conhecimento: indica a forma como o conhecimento é compartilhado, ou seja, como as pessoas aprendem diretamente ligado ao processo de criação do conhecimento organizacional e;
- e) Fator 5 - Orientação ao Ambiente Externo: parte da empresa à orientação ao indivíduo, exigindo flexibilidade e pró-atividade para lidar com mudanças.

Elementos como criatividade, conhecimentos tácitos e pesquisa científica, são considerados como catalisadores que ampliam horizontes e quebram paradigmas, o que para Dávila Calle e Silva (2008) sustentam a inovação e possibilitam o sucesso no processo inovador.

No processo de criação do conhecimento inovador organizacional, a linguagem torna-se necessária por ser um meio de expressão de observações das pessoas a respeito do mundo. Nesse sentido, para a geração de conhecimento inovador, a linguagem precisa ser dinâmica

durante este processo. Sob o enfoque da gestão do conhecimento, a linguagem inovadora que ocorre durante as conversas entre os colaboradores da organização, segundo Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) possibilitará a atribuição de novos conceitos e termos inovadores, assim como, a criação de novos termos incorporados aos significados existentes ou inteiramente novos.

As inovações podem ser classificadas em dois tipos como: radicais sendo considerados os produtos criados a partir de socialização e externalização de conhecimento tácito. As inovações radicais são caracterizadas por produtos com design novos, onde ocorrem mudanças tanto no conhecimento embutido nos componentes quanto na arquitetura entre suas partes. Já as inovações incrementais colocam-se como mudanças relativamente menores no produto já existente. Em pesquisa realizada pelos autores as inovações radicais têm maior impacto positivo na organização que as inovações incrementais, porquanto abrem as portas de novos mercados e novas aplicações para o produto (DAVILA CALLE E SILVA, 2008).

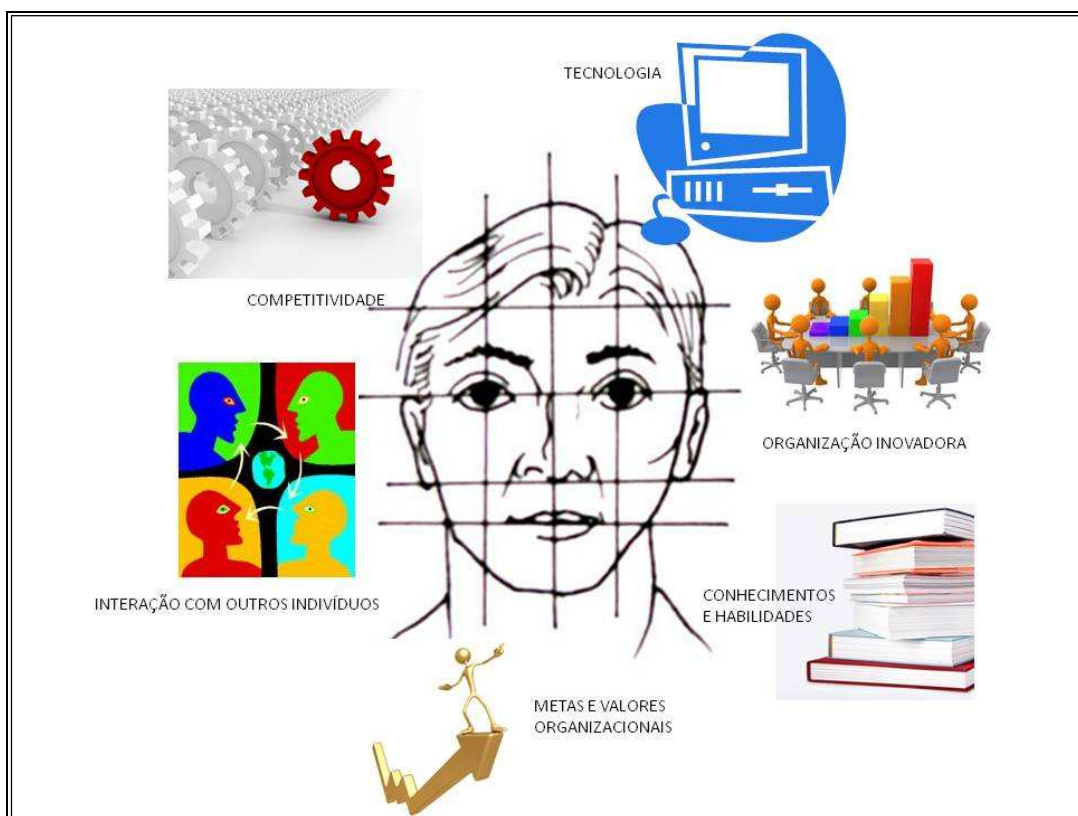


Figura 3. Criação do Conhecimento Organizacional Inovador
Fonte: A autora

Conforme figura 3, a criação do conhecimento organizacional inovador depende da interação do indivíduo com as metas e valores organizacionais, tecnologias, competitividade individual e organizacional, interação com outros indivíduos que promove os processos de aprendizagem. Porém neste processo de nada adianta se o indivíduo não estiver envolvido com um ambiente totalmente inovador e que promova estímulos internos e externos.

O processo de criação de conhecimento é, portanto, o combustível para a inovação, pois envolve tanto os ideais quanto as ideias, assim como, as experiências e outras habilidades cognitivas e técnicas dos indivíduos dificilmente percebíveis pela organização (NONAKA E TAKEUCHI, 1997). Assim justifica-se a necessidade do gerenciamento do conhecimento organizacional inovador.

5. Gestão do Conhecimento Organizacional Inovador

Fleury (2002, p. 138) afirma que, “as organizações podem não ter cérebros, mas possuem sistemas cognitivos e memórias e desenvolvem rotinas, ou seja, procedimentos relativamente padronizados para lidar com problemas internos e externos”.

Para Moraes (2011) a gestão do conhecimento quando interiorizado, estimulam os indivíduos a se aprimorarem na perspectiva profissional. Este conceito na prática implica em vários elementos tais como: transformação de valores; compartilhamento do conhecimento entre as pessoas e; conciliação de interesses dos envolvidos.

Ainda para Fleury (2002) o conhecimento é um recurso que deve ser gerenciado para melhor desenvolvimento da organização. Neste processo as organizações devem verificar quais formas são necessárias para que a aprendizagem organizacional possa ser estimulada e investigar como o conhecimento organizacional deve ser gerenciado para atender as necessidades estratégicas de sucesso da empresa.

Criar novos conhecimentos não requer segundo Nonaka e Tacheuchi (1997) somente aprender com os outros ou adquirir conhecimento externo, mas sim, o conhecimento deve ser construído por si mesmo, exigindo uma interação intensiva e profunda entre os membros da organização.

A gestão do conhecimento contribui ao ganho nas vantagens competitivas por meio da geração de soluções inovadoras, relacionando-se as habilidades e conhecimentos das pessoas na organização. Isso permite a disseminação de experiências e conhecimentos gerados durante as atividades, favorecendo o diálogo e a melhoria nos processos, promovendo assim que as organizações aprendam por meio dos conhecimentos de seus indivíduos (SCORSOLINI-COMIN, 2011). Nesse contexto, denomina-se este processo de gestão do conhecimento inovador.

6. Processos de Aprendizagem X Gestão do Conhecimento Organizacional Inovador

Para Drucker (1993), o valor é criado pela capacidade de inovar e de produzir, considerando neste processo a aplicação do conhecimento ao trabalho, criando “trabalhadores do conhecimento”, permitindo assim que novos desafios se façam presentes, através da junção da produtividade do trabalho com o conhecimento, e por sequencia a formação de um novo trabalhador.

A aprendizagem individual no nível organizacional pode ser percebida pela interação dos indivíduos, sendo capaz de contribuir para a inovação e para a competitividade das organizações. Neste sentido, o conhecimento só adere o propósito da gestão se compartilhado coletivamente por favorecer a geração de novos conceitos, ideias e resoluções de problemas.

Para Leite e Costa (2006b) a espiral do conhecimento estará implícita ou explicitamente representada nos projetos de Gestão do Conhecimento de qualquer instituição, por meio dos quatro modos de conversão do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997) que ocorrem a partir da interação de conhecimento tácito e explícito. Somente assim é possível a construção de um novo conhecimento.

Conforme figura 4, os processos de aprendizagem dos tipos individual, grupal e organizacional devem estar totalmente atrelada aos conceitos de competitividade, tecnologias, inovação contínua e das metas organizacionais para o sucesso da organização, perfazendo um processo contínuo e de total envolvimento de todos os itens da imagem, só assim o indivíduo será capaz de aprender com sua percepção sobre o meio, e promoverá através de interações com grupos a aprendizagem da organização, por meio de artefatos.

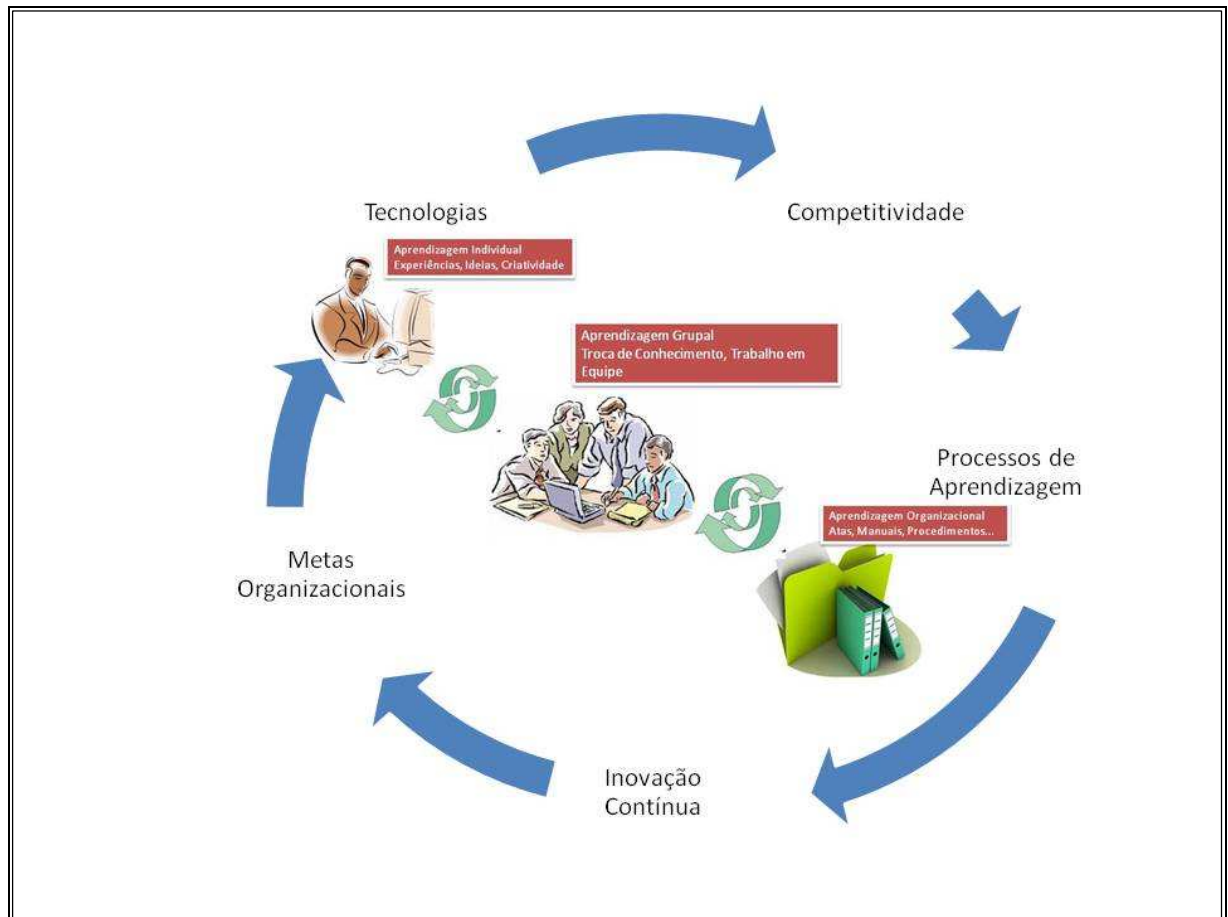


Figura 4. Relação dos Processos de Aprendizagem e Gestão do Conhecimento Organizacional Inovador
Fonte: A autora

Contudo, o conhecimento gerado com objetivo inovador depende da aprendizagem organizacional que ocorre a partir da individual, por possuir uma cognição individual, por conter características funcionais e objetivas, e se baseiar pelas interpretações dos indivíduos que geram o conhecimento.

7. Conclusão

Para a criação e gestão do conhecimento organizacional inovador deve-se considerar todos os itens que envolvem a organização, como seus valores e metas organizacionais, os indivíduos que nela atuam e sua aprendizagem, o envolvimento com o ambiente externo, competitividade, oportunidades, entre outras.

Neste artigo, buscou-se apresentar os conceitos de aprendizagem e sua relação com a gestão do conhecimento organizacional inovador, considerando como os processos de aprendizagem atuam neste âmbito.

A escolha por este tema deu-se pela importância dos processos de aprendizagem, seja no âmbito individual, considerado o início do processo; e organizacional quando ocorre a codificação de todo este conhecimento adquirido e disseminado a todos da organização. Além disso, esses processos possibilitam a demanda de competências como criatividade, aprendizagem e inovação, na busca pelo sucesso da organização em que atuam.

Conclui-se que ainda há muitos desafios acerca de um entendimento da gestão do conhecimento, no entanto uma implementação coordenada de todos os aspectos que envolvem a organização e sustenta uma bem sucedida gestão do conhecimento organizacional inovador,

criam vantagem competitiva e o entendimento dos processos de aquisição do conhecimento inovador.

Esta vantagem competitiva se manifesta através da relação do conhecimento com a capacidade de inovar da empresa, com o entendimento dos processos de aprendizagem e com flexibilidade para aprender mais rápido, reagindo assim favoravelmente às mudanças bruscas no ambiente de mercado em que atuam.

Referências

- ARGYRIS, C.; SCHON, D.A.** *Organizational Learning: a theory of action perspective*. Reading Massachusetts. Addison Wesley, 1978.
- ANDRADE, A. DE L.** *Aprendizagem e desenvolvimento organizacional: uma experiência com o modelo da quinta disciplina*. Dissertação de Mestrado. UFRGS, Porto Alegre, 1998.
- BIDO, D. DE S. et. al.** *Articulação entre as Aprendizagens Individual, Grupal e Organizacional: um Estudo no Ambiente Industrial*. Ram – Revista de Administração Mackenzie, V. 11, N. 2, São Paulo, Mar./Abr. 2010
- CARVALHO, H. G. DE.** *Tecnologia, inovação e educação: Chaves para a Competitividade*. Disponível em: <http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/revedutec-ct/article/viewFile/1035/640> Acesso em: 12 de julho de 2012.
- CHOO, C. W.** *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. 2. ed. São Paulo: Ed. SENAC, 2006.
- CUNHA, N. C. V. DA.** *As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação em empresas inovadoras*. Tese de Doutorado. USP, 2005.
- DÁVILA C.; GUILLERMO, A.; SILVA, E. L. DA.** *Inovação no contexto da sociedade do conhecimento*, Revista TEXTOS de la CiberSociedad, 8. Temática Variada. Disponible em <http://www.cibersociedad.net>, 2008,
- DRUCKER, P.** *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1993.
- DRUCKER, P.** *The Frontiers of Management, Truman Talley Books, New York, NY, 1986.*
- FAVA, R.** *Caminhos da Administração*. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2002.
- FLEURY, M. T. L.** *As pessoas na Organização*. Editora Gente Liv e Edit Ltd - USP, 2002.
- ISIDRO FILHO, A.; GUIMARÃES, T. DE A.** *Conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações: uma proposta de articulação conceitual* Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 127-149, abr./jun. 2010
- JOÃO, B.** *Das competências essenciais às estratégias baseadas no conhecimento*. Revista Organizações em Contexto - online, Brasil, 1, jan. 2005. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistasims/index.php/OC/article/view/1280/1294> Acesso em: 23 Aug. 2012.
- JOHANNESSEN, J.; OLSEN B.; OLAISEN, J.** Aspects of innovation theory based on knowledge-management. *International Journal of Information Management* , n.19, p.121-139, 1999. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/>. Acesso em:13 ago.
- LANZER, E. A. et.al.** *O processo de inovação nas organizações do conhecimento*. Florianópolis: Pandion, 2012.
- LASTRES, H.M.M.; ALBAGLI, S.** (Organizadoras) *Informação e globalização na era do conhecimento* — Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- LEITE, F.C. L.; COSTA, S.M. DE S.** *Repositórios institucionais como ferramenta de gestão do conhecimento científico no ambiente acadêmico*. Perspectivas em ciência da Informação, Belo Horizonte, v.11, n.2. p.206-219, mai/jun-2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/pci/v11n2/v11n2a05.pdf> Acesso em: 13 de maio de 2012.
- MARIOTTI, H.** *Organizações de Aprendizagem*. Editora Atlas, 2ª Edição, São Paulo/SP, 1999.
- MIGUEL, L. A. P.; TEIXEIRA, M. L. M.** *Valores organizacionais e Criação do conhecimento Organizacional Inovador*. RAC Revista de Administração e Contemporânea, Jan-Mar. Vol 13, nº 001.
- MORAIS, S.** *Gestão do conhecimento: um novo paradigma que potencializa a aprendizagem no ensino superior*. Revista Negócios em Projeção. v.2, n.2, p. 48-56, ju-2011. Disponível em: <http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/revista/index.php/Projecao/article/viewArticle/97>

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a DINÂMICA da inovação.* Rio de Janeiro: Campus, 1997

ROBBINS, S.P. *Comportamento Organizacional.* 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004

SENGE, P. M. *A quinta disciplina.* 4.ed. SÃO PAULO: BestSeller, 1999

SCORSOLINI-COMIN, F.; INOCENTE, D. F.; MIURA, I. K. *Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: Pautas para a gestão de pessoas.* Revista Brasileira de Orientação Profissional, jul.-dez. 2011, Vol. 12, No. 2, 227-239. Disponível em : [Http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_issues&pid=1679-3390&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_issues&pid=1679-3390&lng=pt&nrm=iso) Acesso em 29 de maio de 2012.

TAKAHASHI, A. R. W. *Descortinando os processos de Aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em Instituições de Ensino.* Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2007.

TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. *Processos de aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino superior para a oferta de Cursos Superiores de Tecnologia [CSTS].* Revista de Administração Contemporânea, vol. 14, 2010.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. *Facilitando a Criação do Conhecimento: Reinventando a Empresa com o Poder da Inovação Continua.* Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ZACK, M.H. *Developing a knowledge strategy.* California Management Review.1999.