

# **A GESTÃO DO CONHECIMENTO E AS ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM**

Valério Givisiez Vilete Santos

FACE - Faculdade Casa do Estudante  
Aracruz – ES  
e-mail: valerio@facefaculdade.com.br

## **RESUMO**

No contexto da visão dominante no mundo empresarial, há de se convir que o conhecimento e a gestão passam a ser analisados como uma das formas de pensar e agir estrategicamente, pois as organizações buscam cada vez mais explorar esse ativo intangível. No decorrer deste artigo será apresentado como proposta principal o impacto do conhecimento como fator de geração de capital intangível no contexto organizacional das empresas do século XXI, e também as vantagens que as organizações que aprendem, possuem, em relação às demais organizações, utilizando para isso alguns teóricos como Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, Thomas Stewart, Peter Senge, Peter Drucker, José Cláudio Terra, Davemport & Prusack, Klein, dentre outros autores que buscam na gestão do conhecimento uma forma de minimizar os fatores críticos das organizações e potencializar o conhecimento, desse novo ativo gerador de riquezas nas organizações do século XXI.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Capital Intelectual. Organizações. Aprendizagem.

## **ABSTRACT**

In the context of the dominant view in the business world, one has to admit that the knowledge and management are being considered as a way of thinking and acting strategically, as organizations increasingly seek to exploit this intangible asset. Throughout this article will appear as main purpose the impact of knowledge as a factor in the generation of intangible capital in the organizational context of the business of the century, and also the benefits that learning organizations, have, in relation to other organizations, using this as some theorists Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, Thomas Stewart, Peter Senge, Peter Drucker, José Cláudio Terra, Davemport & Prusack, Klein, among other authors who seek knowledge management a way to minimize the critical factors for organizations and leverage knowledge, this new asset wealth generator in the XXI century organizations.

Keywords: Knowledge Management . Intellectual Capital. Organizations. Learning

## 1 INTRODUÇÃO

Num ambiente em que inovações são duplicadas rapidamente pelos concorrentes, e empresas menores frequentemente arrebatam fatias de mercado das maiores pelo lançamento de novos e melhores produtos e serviços, é o capital intelectual das empresas, seu conhecimento, experiência, especialização e diversos ativos intangíveis, ao invés de seu capital tangível físico e financeiro que cada vez mais determina suas posições competitivas. (KLEIN, 1998, p. 1)

A gestão do conhecimento nas organizações tem sido cada vez mais trabalhada e buscada como forma de vantagem competitiva, sendo inclusive utilizada como forma de diferencial nas empresas do século XXI, passando da era industrial para a era do conhecimento. Considerando que todos os dias surgem novos conhecimentos, onde as organizações aprendem e reaprendem novas habilidades de resolver problemas, pressupõe-se que a capacitação de novos conhecimentos seja algo de grande relevância para essas organizações, ditas de sucesso, que contabilizam não somente seus ativos tangíveis, mas também, seus ativos intangíveis, conseguindo dessa forma transpor as barreiras organizacionais que as impedem de fazer as coisas de forma diferente.

Para compreender essa transformação que as organizações estão passando, Stewart (1998), autor de “Capital Intelectual”, esclarece que é difícil encontrar empresa ou organização de qualquer espécie que não tenha se tornado dependente do conhecimento, como fonte de atração para consumidores e clientes e acrescenta ainda que:

[...] funcionários que costumavam trabalhar ao telefone, registrando pedidos, debruçam-se hoje sobre as telas dos computadores, acompanhando as vendas por produto, cor, cliente e região. (STEWART, 1998, p. 17)

Percebe-se que, o conhecimento e a informação que se tem de um produto, serviço ou mesmo cliente físico ou corporativo, em certos momentos, passa a ser um bem muitíssimo valioso para que as organizações tracem seus planejamentos a curto, médio e longo prazos.

Essa nova maneira de ver o mundo das organizações demonstra que os colaboradores das empresas precisam ser estimulados a conduzir seus esforços, em prol de maximizar as metas e objetivos traçados pela administração, buscando sempre soluções práticas e rápidas para os problemas que surgem no dia a dia.

A partir dessas constatações a obtenção de uma nova forma de gerenciar recursos materiais e principalmente humanos, alcança patamares que no passado não eram buscados e nem mesmo analisados. Por isso o grande desafio do século XXI é considerar a gestão do conhecimento como uma ferramenta estratégica para que as organizações sobrevivam a essa nova realidade, buscando não somente aprender a aprender, ou mesmo melhorar processos, como na era da Administração Científica, mas como forma de gerir pessoas que primam por eficiência e eficácia.

Portando esse artigo busca compreender qual o grau de importância crítica da gestão do conhecimento para alavancar as organizações que aprendem, do século XXI.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. ORIGEM E EVOLUÇÃO DO CONHECIMENTO**

A busca do conhecimento existe desde os primórdios da filosofia, na Grécia Antiga, onde os filósofos como Platão, Aristóteles, Descartes, Kant, Locke, Hume, Marx e tantos outros, buscavam entender o conhecimento para que a sabedoria e os valores essenciais da vida fossem vistos e analisados de forma a entender melhor o ser humano. Dessa forma os filósofos gregos tinham uma concepção realista do conhecimento, que para eles não era problemática a existência do mundo, pois o mundo é considerado inteligível, ou seja, tudo no mundo é compreensível pelo e através do pensamento.

Platão, inicialmente, desenvolveu uma estrutura de pensamento sobre o conhecimento onde argumentava que a utilização da razão empregada na tentativa de buscar a essência das coisas acabava por se afastar demasiadamente da verdade e da sabedoria, pois seus olhos e ouvidos podiam perturbar a alma impedindo assim que o conhecimento fluísse (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), além dos filósofos já citados, também contribuíram para o argumento do conhecimento outros filósofos como Ponty, James e Dewey, Edmund, Heidegger e Husserl que era um filósofo alemão, que argumentava que o conhecimento só é possível por meio das interações entre consciência e objetos. Já Ponty defendia que a consciência não era uma questão de eu acho, mas sim de eu posso. James argumentava que, se uma idéia funciona é verdadeira; desde que faça a diferença,

para a vida, em termos de valor significativo. Já para Dewey as ideias não têm valor, exceto quando reconstroem, em menor ou maior medida o mundo no qual vivemos. E essas ideias dos filósofos prevaleceram até o fim do Século XVIII e início do Século XIX, quando a Primeira Revolução Industrial, culminando com a máquina a vapor na indústria têxtil e locomotiva, onde a produção industrial deixou de ser artesanal e passou a ser manufaturado e claro, em larga escala. Iniciava assim, uma nova era do conhecimento, sendo utilizado para produzir máquinas e produtos em quantidades nunca vistos antes, no mundo até então conhecido.

Para Stewart (1998) o conhecimento sempre foi importante, não é à toa que somos o *homo sapiens*, o homem que pensa. E o autor continua contribuindo, comentado que ao longo da história, a vitória ficou nas mãos de pessoas que estavam na vanguarda do conhecimento e corrobora, dizendo que:

Os guerreiros primitivos que aprenderam a fazer armas de ferro, que derrotaram seus inimigos armados com bronze; as empresas norte-americanas, durante centenas de anos beneficiárias do sistema de escolas públicas mais abrangentes do mundo, que lhes proporcionou uma força de trabalho bem instruída. (STEWART, 1998, p. 5)

Isso demonstra mais uma vez que o conhecimento sempre foi uma busca constante do ser humano, desde os tempos remotos da humanidade e que quem detinha o conhecimento, vencida batalhas e desafios.

A segunda fase do conhecimento inicia-se no final do Século XIX e início do Século XX, com a Segunda Revolução Industrial, onde a Alemanha e Estados Unidos, iniciam a corrida para a produção em massa, linha de produção, foco nas tarefas e processos, culminando com a Administração Científica de Taylor e Ford, onde as grandes invenções como a energia elétrica, o motor a combustão a indústria automobilística e também outros segmentos produtivos contribuíram para que o século XX torna-se mais produtivo.

Já na década de 1970, 1980, o conhecimento passa para a sua terceira fase, alavancado pela era da informação, auxiliado pela informática, a qual aumentou consideravelmente a nível mundial, o nível de discussão e entendimento sobre o conhecimento.

Mas a grande revolução do conhecimento aconteceu a partir da década de 2000, já no século XXI, cujas organizações começaram a perceber que o maior ativo da empresa era intangível, ou seja, o capital intelectual, que acabou por tornar-se o maior bem intangível que uma organização possui, denominado de economia do conhecimento.

De acordo com Martins (2010), essa economia do conhecimento tornou-se de grande importância para o mercado e corrobora afirmando que essa nova economia impregna tudo que compramos, vendemos e produzimos. Acrescenta também que o capital intelectual passou a ser mais importante para as empresa do que os ativos financeiros e físicos, onde, como em nenhuma outra época, definem nossa vida no trabalho.

É inconcebível pensar que o conhecimento não seja o ativo mais importante, hoje, nas organizações, pois ele determina a permanência nas organizações, não somente dos trabalhadores da era do conhecimento, mas também da própria existência da organização, pois hoje o conhecimento é que gera o capital financeiro das empresas, bastante diferente do início do Século XX, quando eram as máquinas que geravam esse capital e os trabalhadores eram meros coadjuvantes.

### **3 INFRAESTRUTURA E FERRAMENTAS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Toda e qualquer organização que possua desempenho superior às suas concorrentes, desfruta da vantagem competitiva. Essa vantagem se deve à criação de valores que convergem em estratégias competitivas em um mercado cada vez mais exigente e competitivo. Diante desse mercado, o conhecimento passa a ser analisado como uma vantagem competitiva. Porém, a de se levar em consideração que a organização deva ter uma infraestrutura adequada para fornecer as respostas certas, no momento oportuno.

De acordo com Mendes (2005) a infraestrutura tecnológica, deverá proporcionar, segurança, disponibilidade, acessibilidade e rapidez ao conhecimento, pois constitui um dos pilares essenciais na implementação das iniciativas de gestão de conhecimento no âmbito organizacional. O autor ainda cita que de acordo com Rossatto (2002), a infraestrutura deve fornecer, juntamente com a estratégia organizacional, o processo de negócios, ambiente organizacional, competência dos colaboradores, para viabilizar as ações em gestão do conhecimento.

A partir desse momento, o artigo pretende explorar, de forma sucinta um conjunto de ferramentas tecnológicas e estruturais utilizadas na implementação da gestão do conhecimento organizacional, tendo como colaborador Mendes (2005), que cita quatro tópicos para que a organização seja viável para a implantação da gestão do conhecimento). São elas:

1. Portais corporativos: São ferramentas de integração e comunicação que auxiliam o trabalho dos profissionais de gestão do conhecimento e também de gestão de recursos humanos, facilitando a vidas dos colaboradores da organização, onde eles podem se manifestar de diversas formas, seja em comunidades específicas ou por meio de experiências através de fóruns de discussão, chats e outras ferramentas. Para os executivos das organizações os portais têm como principal função auxilia-los para o processo de tomada de decisão, pois os mesmos possuem acesso rápido a uma gama de informações , como relatórios, atas, currículos, e tantos outros serviços.

2. Sistemas Gestores de Conteúdo: Possui como finalidade, facilitar a codificação e a publicação de conteúdos de forma direta e imediata, proporcionando a qualquer funcionário incluir informação e conhecimento nos portais corporativos permitindo assim inserção de novos documentos no portal.

3. Comunidades de Prática: São estruturas informais formadas por grupos de pessoas que se juntam por especialidade, com o objetivo de compartilhar conhecimento e experiência. Essa comunidade pode direcionar o planejamento estratégico da organização, criar novas linhas de negócio, atuar na resolução de problemas, promover a propagação das melhores práticas e desenvolver habilidades profissionais das pessoas e também ajudar as organizações a recrutar e reter talentos.

4. Ensino à Distância - EaD: É uma modalidade de ensino que utiliza a tecnologia para viabilizar as atividades aplicadas em sala de aula por meio de tutores, em lugares e tempo não-fixos. A característica do Ensino à Distância é o auto-aprendizado, que exige bastante disciplina e empenho, que às vezes podem superar o ensino presencial.

#### **4 GERENCIANDO O CONTEXTO NOS PROCESSOS DE CONHECIMENTO DA ORGANIZAÇÃO**

Segundo Whitaker (1998) na atual passagem da produção física para a produção do conhecimento, as organizações empresariais dependem cada vez mais de dados e também de informações, além de um canal de comunicação eficiente para que consigam manipular tais recursos, especialmente a Tecnologia da Informação.

Diante desse quadro descrito pelo autor, observa-se que o atual contexto em que as organizações estão inseridas, é bastante complexo e volátil, pois, durante séculos a empresa de manufatura preocupou-se apenas em produzir para atender uma demanda por produtos tangíveis, e em questão de apenas algumas décadas, a organização se vê em um contexto o qual, além de produtos tangíveis, a busca por serviços ou produtos intangíveis de alta performance, passam a serem vistos e analisados como um novo “filão” de mercado, onde a vantagem competitiva passa, impreterivelmente, pelo capital intelectual das organizações empresariais, gerando assim, novas formas de produção, controle, planejamento, eficiência e eficácia dos processos.

Para Whitaker (1998, p. 107) o contexto organizacional em que as empresas estão inseridas pode ser analisado por quatro ângulos diferentes; a primeira é como o <sup>1</sup>contexto é inerentemente importante para a inquirição <sup>2</sup>epistemológica, de uma forma geral e para os processos do conhecimento, de forma específica. A segunda é o significado do contexto para a (re) engenharia das empresas e para a aprendizagem organizacional, que corresponde às tendências em três áreas relevantes que são: as teorias sistêmicas dirigidas às empresas; as ferramentas para modelar as características das empresas e as interações para lingüísticas como veículos para mudança empresarial. A terceira, o lidar com as questões contextuais a partir de uma perspectiva sistêmica requer a definição destas questões como um processo embutido no estado intrínseco de um modo de operação de um sistema, e em quarto lugar a transição do contexto para

---

<sup>1</sup> *Contexto*: Segundo Dretske (1985) é um dispositivo que explanatório através do qual tomamos conhecimento de tudo que o observador/intérprete, capta, ou pode captar, a partir de um sinal (evento, condição, ou estado das coisas) e portanto, a informação transmitida pelo sinal depende, em parte, do que já se conhece sobre as possíveis alternativas.

<sup>2</sup> *Epistemologia*: De acordo com o Aurélio (2006) é o estudo, das ciências, no que cada uma, e o seu conjunto, tem por objeto apreciar seu valor para o espírito humano; teoria do conhecimento.

contextura, facilitada na prática através da re-configuração dos procedimentos pelos quais se conduzem as atividades de conhecimento na empresa.

Essa forma de analisar o contexto organizacional demonstra que a experiência pessoal das pessoas envolvidas interfere positivamente, para que a organização continue competitiva no mercado que está inserida e Whitaker (1998), ilustra muito bem essa afirmativa quando aponta os momentos críticos sobre os aspectos informacionais de uma organização, denominados de “gargalos”, que é o ponto crítico na construção e aplicação do conhecimento.

Ainda Whitaker (1998) o gargalo na gestão do conhecimento deve ser analisado de forma bastante coerente e também exaustivamente, pois, na construção do conhecimento, os problemas oriundos do gargalo de representação e concretização, podem interferir na solução de problemas e provavelmente se alastrarão vertiginosamente ladeira abaixo, causando, na prática, um gargalo, ainda maior, para uma possível análise e solução de problemas, na organização.

## 5. A ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE

No século da inovação, da tecnologia e principalmente do conhecimento, as organizações deverão aprender e reaprender novas formas de traçar planos e objetivos estratégicos para manter-se nesse mercado volátil, que muda com bastante frequência.

Para Pizzo e Grahamr (1996):

Conceitos como os da organização que aprende e da gestão do conhecimento estratégico são considerados parte de uma nova onda de ideias nos negócios. De várias maneiras, entretanto, representam um lar para as melhores práticas que têm resistido à prova do tempo. (PIZZO e GRAHAMR, 1996, p. 38)

Observa-se que, as organizações que aprendem são altamente evoluídas e conseguem compartilhar conhecimento, por meio de desenvolvimento de sistemas gerenciais que promovem a aprendizagem.

Mas o que significa uma organização que aprende? Segundo Klein (1998), citando Kim (1993), a aprendizagem organizacional assemelha-se a uma metáfora derivada de



nossa compreensão da aprendizagem individual e acrescenta que as organizações aprendem através de seus membros individuais e são, portanto cruciais para a compreensão da aprendizagem organizacional.

Segundo Riche e Alto (2001), as organizações que aprendem são formadas por pessoas que expandem, continuamente, sua capacidade de criar resultados que desejam. O autor corrobora dizendo que:

Onde se estimulam padrões de comportamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade, e as pessoas exercitam-se, continuamente. [...] Essas organizações só podem ser construídas quando entendermos que o mundo não é feito de forças separadas e que, no mundo de hoje, a capacidade de aprender continua e rapidamente é a única vantagem competitiva sustentável a repetição mental, geralmente mais debilitada, de uma sensação (ou mais exatamente de uma percepção) precedentemente experimentada depois de uma sensação exterior e não espontânea, acontece em nós um segundo acontecimento correspondente, não orientado pelo exterior, espontâneo, semelhante a esta mesma sensação, só que mais suave; acompanhada das mesmas emoções agradáveis, agradável ou desagradável em menor grau [...]. A sensação se repete, mas menos distinta menos enérgica e privada. (RICHE e ALTO, 2001, p.37)

Diante dessa afirmação, pode-se observar que a organização que descobrir a forma de fazer com que seu capital humano, comprometa-se e queira reaprender a aprender, poderá considerar-se uma empresa do futuro. Porém, para que esse objetivo seja alcançado, em sua plenitude, as organizações devem ouvir mais seus colaboradores e suas aspirações que vão além dos recursos materiais, removendo assim, as barreiras que impedem as organizações de enxergarem além de seus limites físicos, ou seja, reaprender a aprender, pois o que fará a diferença nesse século será às inovações criativas, o trabalho em equipe e o aprendizado contínuo das organizações, que obviamente irão distinguir-se daquelas organizações que insistem em permanecer construindo a mesmice.

### 5.1. A QUINTA DISCIPLINA DE PETER SENGE

Segundo Senge (2009) a organização que quer aprender a reaprender, deverá dominar cinco disciplinas básicas, a saber:

1. Domínio Pessoal – é a disciplina que visa possibilitar e expandir nossa visão pessoal, desenvolver a paciência, concentrar nossas energias e ver a realidade objetivamente, ou seja, é considerada o alicerce espiritual da organização que

aprende. Essa disciplina, na visão do autor, esclarece aquilo que realmente é importante para a organização e para nós, levando-nos a viver em prol das nossas mais altas aspirações.

2. Modelos Mentais - Está relacionado a modificações administrativas, ou seja, trazer à tona os pressupostos-chave sobre a organização que serão examinados pelos “tomadores de decisão”. Há de se levar em consideração que esses pressupostos devem ser analisados, pois do contrário, limitaram a ações da organização.
3. Visão Compartilhada – A organização precisa ter uma visão que crie um compartilhamento mútuo entre seus funcionários, pois de outra forma, será apenas ações isoladas que não agregaram nenhum valor à organização. O autor acrescenta ainda que dentro da visão compartilhada, deve se levar em consideração algumas particularidades como:
  - 1.1. Aceitação genuína é quando os funcionários fazem tudo o que se espera a organização, ou seja, são considerados “bons soldados”.
  - 1.2. Aceitação normal, quando os funcionários fazem o que se espera e nada mais.
  - 1.3. Aceitação hostil, quando o funcionário não vê os benefícios da visão, mas em contrapartida não quer perder o emprego.
  - 1.4. Não-aceitação, quando o funcionário não enxerga os benefícios da visão e não faz o que se espera.
  - 1.5. Apatia, quando o funcionário não é contra e nem a favor da visão que é passada pelos seus superiores.
  - 1.6. Comprometimento, quando o funcionário busca todas as estruturas necessárias para desenvolver a visão que da organização.

Observa-se que, a visão compartilhada da organização, deve buscar sempre o compromisso e o compartilhamento de seus funcionários e não comente a aceitação, pelos mesmos.

4. Aprendizagem em Equipe - Na organização moderna a aprendizagem é buscada através de equipes e não individualmente. Nesse contexto, a equipe utiliza o diálogo, para que a aprendizagem aconteça de forma espontânea objetivando, assim, um maior crescimento da organização e de seus colaboradores.
5. Pensamento Sistêmico – Nesse ponto Senge (1990), comenta que o pensamento sistêmico contempla todas as demais disciplinas, ou seja, há uma integração das demais fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática, e não apenas como peças isoladas de um tabuleiro.

O autor considera também, que é de grande importância, que todas as disciplinas funcionem em conjunto, formando assim um raciocínio sistêmico reforçando as demais disciplinas (Senge, 1990, p. 21).

## **6. AS DEFICIÊNCIAS DE APRENDIZAGEM**

De acordo com Senge (2004) as organizações podem aprender e reaprender seus processos, porém algumas organizações possuem deficiências que as tornam vulneráveis, perante o mercado que está inserido e a primeira etapa para corrigir essas deficiências é começar a identificar as sete deficiências que podem contribuir para que essa ineficiência aumente consideravelmente. São elas:

1. Eu sou meu cargo: o profissional acaba por envolver-se demasiadamente com seu cargo e acaba por esquecer que o cargo esta ligado diretamente a tantos outros que faz parte da organização. Na maioria das vezes, o objetivo do negócio é perdido em detrimento aos objetivos da atividade. Quando isso acontece, os resultados não aparecem da forma que gostaria. Porém há de se levar em conta que, mesmo em uma organização que possua profissionais brilhantes e comprometidos, as deficiências de aprendizagem ocorrerão, pois somos treinados para sermos leais ao cargo que ocupamos e estamos tão envolvidos que esquecemos que os resultados são alcançados através da interação de toda a equipe e não apenas de uma única pessoa que representa um cargo.

2. O inimigo está lá fora: há uma falsa impressão de que a organização está blindada e que o inimigo está lá fora. Quando o profissional pensa dessa forma, ele tende a enxergar o cargo de forma míope, esquecendo-se que as ações vão além do cargo que ocupa. Os problemas que ocorrem no mercado externo refletem diretamente no meu “negócio”, seja positivo ou negativamente. Enquanto o profissional não reconhece o erro fica difícil, ou impossível de corrigi-los a tempo.
3. A ilusão de assumir o controle: Quando o profissional busca resolver o problema da organização, nos o chamamos de profissional proativo, que consegue enxergar os problemas da organização, antes que aconteça algo a normal e faça com que a organização perca o controle. Nesse contexto, observa-se que as organizações estão bastante preocupadas em possuir no seu quadro de profissionais, apenas pessoas que sejam proativas, mas esquecem que a proatividade nada mais é que a reatividade disfarçada, pois quando o profissional torna-se agressivo, combatendo o inimigo lá fora, ele está apenas reagindo a uma situação de vida ou morte. Senge (2004) corrobora dizendo que a verdadeira proatividade consiste em perceber qual é a nossa contribuição para nossos próprios problemas. O profissional precisa ter em mente que as lições já aprendidas não podem e não devem impedir de continuar aprendendo constantemente.
4. A fixação em eventos: As organizações estão acostumadas a ver o mundo corporativo com uma série de eventos: as vendas do mês anterior, os novos corte no orçamento, o faturamento do último trimestre, o novo produto que a concorrência acaba de lançar no mercado e assim por diante, e nos esquecemos que uma grande parte das ameaças que assolam a organização, não vem dos chamados eventos súbitos, aquilo que acontece de uma única vez, mas sim de eventos que surgem gradualmente e nesse caso a aprendizagem organizacional pode ser prejudicada. A ação da organização não deve restringir apenas aos sintomas dos problemas, mas também nas suas causas raízes.
5. A parábola do sapo escaldado: Um falha a ser considerada na organização que está buscando aprender constantemente, é saber o momento de reduzir o ritmo

frenético do dia a dia, pois sabendo “parar” ou mesmo reduzir nosso ritmo, conseguiremos perceber quais as reais ameaças que teremos de enfrentar, quanto organização que aprende, pois do contrário poderemos não perceber as mudanças ocorridas no ambiente e corremos o risco de deixarmos como está para vermos como é que fica, criando um conformismo iminente.

6. A ilusão de aprender com a experiência: É um mito imaginarmos que sempre aprenderemos com nossas experiências, pois se fosse dessa forma, nunca experimentaríamos as conseqüências das nossas ações e não saberíamos nunca, se acertamos, erramos ou mesmo se deixamos de acertar, porém, há de se levar em conta que a tentativa e erro não deve ser a única forma de aprender algo.
7. O mito da equipe gerencial: As organizações estão repletas de profissionais que são educados para encontrarem sempre uma resposta, ou seja, gestores que nunca dizem que não sabem algo, muito pelo contrário, sempre possuem uma resposta para uma pergunta. Esse protótipo de “robôs inteligentes” está apenas contribuindo para que os bloqueios de novos aprendizados permaneçam nas organizações. Esse contexto leva a um mito de que a organização é infalível, devido a grande experiência adquirida pelos seus funcionários.

Entende-se, então que, para que haja esse sincronismo, entre organização e funcionários, é necessário que se trabalhe para isso e em prol disso, fazendo com que a organização busque sempre o dialogo entre as equipes de trabalho, tornando assim, uma organização que aprende, tanto com seus erros, quanto com seus acertos.

## **7. CONCLUSÃO**

Os conceitos abordados sobre *a gestão do conhecimento e as organizações que aprendem*, ressaltam algumas questões relacionadas aos principais fatores e atributos de como é formada a organização que aprende. Pode-se observar que as organizações que queiram fazer parte desse mercado competitivo do século XXI, devem considerar as novas formas de pensar, agir, coordenar, supervisionar, e principalmente gerir as organizações, pois não existem milagres para tornar-se competitivas, mas a partir do

momento que a organização inicia um investimento no seu maior patrimônio, que são seus “talentos”, ela passa a analisar e tomar decisões com base no que foi pensado e traçado pela sua equipe, e a partir desse momento a organização é vista de forma diferente, tanto pelo seu próprio mercado interno, quanto pelos seus concorrentes externos. As organizações que aprendem buscam não especializar-se em alguma área, mas ser referencial em quantas áreas puderem. Diante desses fatos as organizações que aprendem precisam saber lidar muito bem com as deficiências que vão surgindo, ao longo dos processos, por motivo de exigência do mercado ou mesmo por deficiência interna das equipes, por acreditarem que os problemas estão lá fora e não dentro das próprias organizações. Acredito que uma das formas para que a organização aprenda e continue aprendendo é fazer com que os funcionários sejam sempre proativos, enxergando a organização com olhares críticos, sabendo que o inimigo está lá fora sim, mas, não podendo esquecer que dentro da própria organização, surgem inimigos imperceptíveis e cabe a esses novos “talentos”, transformar esses “insurgentes” em “aliados”, para que o ambiente organizacional, continue sendo um local de aprendizagem contínua.

## 8. REFERÊNCIAS

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda; MARTINS, Maria Helena Pires. **Filosofando: introdução à filosofia**. 2. ed. São Paulo: Moderna, 1993.

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda; MARTINS, Maria Helena Pires. **Filosofando: introdução à filosofia**. 4. ed. São Paulo: Moderna, 2009.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A prática da administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.

GALLO, Carmine. **Faça como Steve Jobs**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. São Paulo: Lua de Papel, 2010.

KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

MENDES, Sérgio Peixoto. **Gestão do conhecimento individual: a Physis, o Homem, o Conhecimento e a Gestão: Uma abordagem filosófica**. Florianópolis. VisualBooks, 2005.

PONCHIROLI, Osmar. **Capital humano: sua importância na gestão estratégica do conhecimento**. Curitiba: Juruá, 2011.

PROBST, Gilbert. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SENGE, M. Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 25ª Ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: a nova abordagem competitiva nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WHITAKER, R. Gerenciando o contexto nos processos de conhecimento da empresa. **Gestão Estratégica do Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.