



IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DE MUDANÇAS CONSTANTES E INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS

Odacir M. Tagliapietra – odamt@unipar.br

UNIPAR – Universidade Paranaense

Avenida Parigot de Souza nº 3636, Jardim Prada

85903 - 170 Toledo – Paraná, Pr

Márcio N. Miura - miura@uol.com.br

PUCPR – Pontifícia Universidade Católica do Paraná

Ligia M. Heinzmann – ligiamaria@unipar.br

Resumo: *Os avanços tecnológicos transformaram a organização do trabalho. Inicialmente as mudanças ocorreram nos setores industriais com a mecanização do trabalho. Com isso, as pessoas foram gradativamente substituídas pelas máquinas, principalmente nas tarefas rotineiras e repetitivas, mais especificamente no nível operacional. Posteriormente, com o advento do computador, a maior parte das atividades repetitivas e burocráticas foram substituídas. Mas a verdadeira revolução ocorreu com o desenvolvimento da tecnologia da informação através dos computadores ligados a Internet, eliminando-se com isso, as distâncias. Com isso, muitas funções empresariais foram eliminadas, conseqüentemente diminuiu-se o número de pessoas. No entanto, mais do que nunca as pessoas são indispensáveis, mas com um novo perfil, cabendo a essas as atividades de planejamento, decisão e controle das operações. O potencial humano cada vez mais é valorizado, as organizações aprimoram cada vez mais as práticas participativas permitindo com isso, que a criatividade e as habilidades individuais e grupais sejam estimuladas e colocadas em prática. A era que hoje se denomina de Gestão do Conhecimento visa oportunizar um novo ambiente organizacional onde as pessoas possam criar e desenvolver novos conceitos para tornar as organizações competitivas. Para que isso aconteça é necessário rever conceitos e modelos educacionais ultrapassados que enfatizam a transmissão de informações, para uma educação permanente e, que estimule o potencial humano. A nova postura gerencial deve estar direcionada para o compartilhamento das informações.*

Palavras-chave: *tecnologia da informação, habilidades, gestão do conhecimento.*

1. INTRODUÇÃO

O barateamento da tecnologia da informação proporcionou um nivelamento entre os concorrentes no poder de aquisição de equipamentos de alta tecnologia, conseqüentemente nivela-se a capacidade instalada de cada competidor. Com isso, as organizações voltadas para a gestão do conhecimento possuem um diferencial competitivo, que são as pessoas dotadas de potencialidades e capacidade criativas, capaz de agregar novos valores aos produtos e serviços.



As organizações estão se estruturando para adaptarem as exigências do mercado atual. A globalização da economia acirrou a competitividade e as constantes mudanças requerem das organizações flexibilidade e agilidade nas decisões. Nesse sentido, a gestão do conhecimento proporciona o desenvolvimento das habilidades e talentos humanos na organização do trabalho.

No entanto, para transformar as pessoas em verdadeiros talentos é necessário mudanças na realidade educacional. Deve-se proporcionar cada vez mais a oportunidade para as pessoas desenvolverem suas capacidades criativas, ou seja, estimular as pessoas a criar e não apenas reproduzir conhecimentos.

Portanto, esse trabalho tem como objetivo apresentar, de maneira geral, como se apresenta essa nova filosofia administrativa denominada de Gestão do Conhecimento; suas implicações organizacionais; a nova postura gerencial das organizações do conhecimento; destacar a necessidade de se formular novos conceitos sobre a educação profissional para a formação de pessoas adequada às exigências do mercado e, qual e o perfil do administrador e suas novas incumbências nas organizações do conhecimento.

2. CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Nas organizações tradicionais, predomina a cultura do medo, gerando com isso a passividade e resistência às mudanças. Quando o medo de expressar uma opinião, uma idéia, ou de sentir ridicularizado ou punido predomina no ambiente de trabalho, a expressão criativa é bloqueada. Por outro lado, uma cultura fundamentada na criatividade, característica das organizações do conhecimento, valoriza o talento, estimula a geração de idéias e a coragem para assumir riscos. O desenvolvimento de uma cultura criativa deve ser implementado por meio de ações, como seleção de pessoas criativas, treinamento e desenvolvimento de habilidades criativas, discussão e compartilhamento de idéias entre os grupos, e premiações das idéias e produtos criativos. (ANGELONI, 2002).

A gestão do conhecimento apresenta uma maneira de administrar centrada na valorização das pessoas, associada ao seu desempenho com o auxílio dos instrumentais tecnológicos. O que está ocorrendo é um redirecionamento da visão tradicional, onde as pessoas tinham que se adequar aos novos equipamentos, sendo apenas peças que poderiam ser substituídas a qualquer momento. Hoje, ao contrário são as pessoas ou equipes de trabalho que organizam a melhor maneira de se realizar uma determinada tarefa, considerando os fatores ligados ao ambiente de trabalho, os grupos informais e a necessidade social de cada pessoa.

CHIAVENATO (2001, p.2), define a gestão do conhecimento como “... um processo sistemático com o propósito de compilar e controlar recursos e as capacidades dos funcionários, assim como uma companhia controla os seus inventários, as suas matérias-primas e outros recursos físicos. Trata-se de uma ‘reengenharia pós-moderna’, na qual a tecnologia desempenha um papel muito importante na melhoria dos processos e na qualidade da aprendizagem organizacional”.

De acordo com SUEIBY citado por CHIAVENATO (2001), existem duas condutas ou teorias à respeito da gestão do conhecimento: gestão do conhecimento como administração da informação e gestão de pessoas. A primeira categoria é representada pelos profissionais com forte experiência em ciência da computação ou teoria de sistemas. Nesta categoria, o conhecimento consiste em objetos que podem ser identificados e processados no sistema de informação. Esta é a forma de gestão do conhecimento desenvolvida pela maioria das empresas de consultoria. Os profissionais da segunda categoria, gestão de pessoas, atuam no campo da administração, psicologia, Sociologia, filosofia ou teoria organizacional. Nesse



sentido, o conhecimento equivale aos processos que consistem em capacidades humanas dinâmicas e complexas, competências individuais e comportamentos que estão mudando constantemente, influencia a aprendizagem, está relacionado com liderar pessoas em uma organização. Por isso, o desafio está em construir sistemas de informação que permitam que as pessoas e suas necessidades vêm primeiro, antes da tecnologia. Esta passa a ser simplesmente uma ferramenta de trabalho para os indivíduos.

Analisando as duas abordagens CHIAVENATO (2001, p.29), destaca que:

... não basta apenas gerenciar o conhecimento corporativo, é necessário ampliar a capacidade de aprendizagem, espalhá-la entre todas as pessoas envolvidas no trabalho organizacional e, sobretudo, fazer o conhecimento produzir resultados. Torná-lo produtivo. Fazer com que o conhecimento agregue valor às pessoas e às organizações. E o cliente no ponto final. As duas abordagens – ênfase na tecnologia e ênfase nas pessoas – deverão ser intensamente utilizadas. A instalação de uma plataforma de dados e informações é fundamental. O trabalho em equipe deve constituir a etapa crítica na geração, difusão, desenvolvimento, adaptação e aplicação rentável do conhecimento.

Diversas teorias administrativas foram desenvolvidas partir do surgimento das indústrias devido a necessidade de se produzir em grande escala. As primeiras estavam fundamentadas na divisão do trabalho, valorização das estruturas burocráticas e na análise interna das organizações. As organizações com essas características, eram eficientes diante do ambiente estável e pouco competitivo. Nos últimos anos ocorreram transformações profundas em todo os setores da sociedade e, na maneira das pessoas pensar, de se comunicar, e de prosperar. O mundo dos negócios está mudando rapidamente. Cada vez mais, a sobrevivência e o sucesso de uma organização dependerá do desempenho e das competências das pessoas, principalmente daquelas que trabalham com o conhecimento, nessa perspectiva, o desempenho organizacional está relacionado com o desempenho individual e coletivo. O sucesso em uma sociedade do conhecimento é extrair o máximo possível das pessoas que trabalham com o conhecimento.

As organizações modernas estão enfrentando profundas modificações em suas estruturas, na tentativa de se adaptarem as novas exigências do mercado. O contexto atual exige que as organizações sejam reestruturadas direcionando suas atenções para o potencial humano. Nesse sentido, a empresa competitiva na era do conhecimento, é aquela que incentiva a criatividade das pessoas que fazem parte dela. “Criatividade e inovação são hoje questões fundamentais para que qualquer organização cresça e se desenvolva em um ambiente de incertezas, impossibilidade e instabilidade” (ANGELONI, 2002, p. 14)

Conforme ANGELONI (2002), o momento atual é característico da pós-modernidade, onde existe a perda da identidade e da consciência do próprio “eu”. Ou seja, o momento atual não apresenta uma forma definida de como administrar como anteriormente existia. Isso se deve ao fato de que as empresas se encontram inserida num contexto caracterizado pelas profundas mudanças, que não permitem adotar um modelo específico e válido pra todas as situações, pois com as freqüentes mudanças, um sistema administrativo torna-se obsoleto em um período muito curto e, a empresa perde seu poder de competitividade.

A gestão do conhecimento caracteriza-se por apresentar um ambiente favorável à criatividade fortalecendo a geração de idéias inovadoras. O valor de uma organização do conhecimento não é medido pelo seu patrimônio físico, capital financeiro, prédio e máquinas, mas sim pela capacidade intelectual das pessoas que nela atuam. “O novo paradigma organizacional enfatiza qualidade, serviço, fluidez, comunicação, informalidade, intuição, conhecimento e criatividade. É no individuo, em seu cérebro, que está a riqueza das organizações” (ANGELONI, 2002, p.120)

Diante dessa nova realidade como se pode analisar construtivamente as novas dinâmicas criadas por atividades intelectuais e de serviços e suas tecnologias associadas? Conforme



QUINN (1996), à medida que a manufatura automatizada tornou-se universal a todas as organizações, o valor adicionado num produto afastaram-se das atividades manufatureiras, que simplesmente convertiam matérias-primas em forma útil, como por exemplo, aço em carrocerias de automóvel, ou grãos em cereais e combustíveis, e foram na direção daquelas atividades de serviços baseadas em conhecimento, que fornecem as características de estilo, qualidade percebida, gosto subjetivo ou valores de apresentação de marketing. A Vantagem competitiva e sustentável da empresa depende hoje da transformação do conhecimento em resultados organizacionais.

... em uma organização baseada no conhecimento é a produtividade do trabalhador individual que provoca e alavanca o sucesso de todo o sistema. Agora, é o sistema que tem de servir o trabalhador. O sistema deve proporcionar plataforma, retaguarda e recursos para o trabalhador gerar resultados e agregar valor. A característica fundamental está no fato de que seus membros não são o trabalho. Eles são o capital. O importante não é quanto custa o capital nem quanto capital está sendo investido no negócio. O importante é a produtividade do capital. O que ele produz como retorno à organização, ao cliente e à sociedade. Ou a si mesmo no sentido de crescer cada vez mais CHIAVENATO 2002, p.5).

De acordo com STEWART (1998), não que todos nós estejamos destinados a ser trabalhadores itinerantes do conhecimento, viajando com *laptops* nos ombros. Muitos empregados ainda precisam e sempre precisarão de máquinas caras e grandes, adquiridas por outras pessoas. No entanto, na era do capital intelectual as partes mais valiosas desses trabalhos tornaram-se essencialmente tarefas humanas: sentir, julgar, criar e desenvolver relacionamentos. Longe de estar alienados das ferramentas de seu ofício e do fruto de seu trabalho, o trabalhador do conhecimento os leva consigo, com seu cérebro.

As organizações do conhecimento é a nova maneira de se visualizar os componentes de uma organização. As atividades devem ser desenvolvidas em perfeita sintonia com todos os sistemas, seja eles internos ou externo. Analisando a empresa sob essa perspectiva, MANVILLE; FOOTE citado por CHIAVENATO (2002), destaca que, a organização precisa funcionar como uma orquestra, afinada e consoante, onde o todo tem característica que nenhuma parte possui.

3. NOVA FUNÇÃO GERENCIAL NAS ORGANIZAÇÕES DO CONHECIMENTO

Nas organizações tradicionais os gerentes determinam aos funcionários as tarefas que devem ser realizadas e, depois vigiam para garantir o comando. Nas organizações do conhecimento a função gerencial assume uma nova postura; os gerentes (líderes) explicam quais resultados a serem alcançados e ajudam os seus subordinados a descobrirem a melhor maneira de realizar o trabalho.

Conforme ANGELONI (2002), a seleção para cargos gerenciais nas organizações do conhecimento não dependem apenas de habilidades técnicas, mas sobretudo de habilidades para liderar pessoas. Outra característica fundamental do gerente da era do conhecimento é buscar constantemente feedback para o aprimoramento das tarefas e do próprio funcionário. As melhorias são resultado das observações constantes sobre os resultados. O novo estilo gerencial abandona o comando, o controle e o perfil de herói carismático, passando a atuar como projetista, professor e regente do grupo que conduziu àquela posição, sendo responsável por fortalecer e ajudar as pessoas a expandirem suas capacidades de entender complexidades, esclarecer visões e aperfeiçoar modelos mentais compartilhados, tornando-se responsáveis pela aprendizagem do grupo.

O gerente líder deve ser acima de tudo educador, que tenha habilidades para formar equipes e desenvolver as pessoas em torno dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, "... seu compromisso é educar sempre, caso queira ser um líder, não um mero capataz



encarregado de fiscalizar o trabalho. Todas as suas funções implicam técnicas educacionais: recrutar, selecionar, planejar, estabelecer estratégias, treinar, avaliar, integrar, conquistar clientes, desenvolver oportunidades” (MATOS, 1996, p.5).

O gerente líder deve demonstrar coragem e humildade para aprender e crescer continuamente. Deve ouvir, observar tendências, perceber e antecipar as necessidades do mercado, avaliar os sucessos e erros do passado, e absorver as lições que a consciência e os princípios ensinam.

Os modelos de alta administração restringem os canais de comunicação e reduzem o fluxo de informações. A estrutura organizacional descentralizada permite maior participação e conseqüentemente maior geração de idéias, resultando novos conhecimentos. Conforme CRAWFORD (1994, p.23), “para que se possa atingir a produtividade potencial dos conhecimentos, estes precisam ser utilizados livremente. Por essa razão, as sociedades totalitárias nunca poderão atingir plenamente o potencial de uma economia do conhecimento”.

Com as rápidas mudanças que estão acontecendo na sociedade o gerente deve possuir uma postura dinâmica, diagnosticadora, intervindo e antecipando os acontecimentos. Por isso, deve estar sempre informado para poder interceder oportunamente diante das contingências ambientais.

4. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Para MATOS (1996), os modelos de organização estão se tornando obsoleto e impotentes diante dos impactos da nova sociedade empresarial. O impacto causado pelas novas alternativas tecnológicas, pela sua confiabilidade, suas maravilhas, têm contribuído para as pessoas desaprenderem a pensar e conviver como pessoas socialmente integradas a realidade da esfera humana. Estreitou-se o espaço geográfico e ampliou-se a distância Sociopsicologica.

Conforme o mesmo autor, o que está acontecendo nas escolas, em qualquer grau de ensino, é o fenômeno da omissão do pensamento. Nesse sentido, como na escola não se ensina a pensar, continua-se não pensando na empresa. Por isso, não é através de formas obsoletas de administrar pessoas e organizar os recursos que se construirá uma nova empresa e uma nova sociedade. O grande desafio é Educação.

Portanto, o compromisso, da liderança empresarial é educar as pessoas a pensar. “Pensar na empresa significa ser capaz de desenvolver a reflexão estratégica que implica visão global e pressupõe habilidades para perceber transformações e variáveis de influência em um contexto de mudanças” (MATOS, 1996, p.15).

Para DRUCKER (1996), o advento da sociedade do conhecimento têm implicações de longo alcance para a educação. As escolas irão mudar mais nos próximos anos do que o fizeram desde a invenção a imprensa. A razão disso é a moderna teoria do aprendizado, ou seja, atualmente é possível saber como as pessoas aprendem e que aprender não é a mesma coisa que ensinar, e não há dois seres humanos que aprendem da mesma maneira.

De acordo com CRAWFORD (1994), a educação na sociedade industrial estava disponível por períodos limitados e específicos de tempo. A maior preocupação nesta sociedade, é a alfabetização e o provimento de treinamento técnico. Ao contrário, na sociedade do conhecimento, a educação é universal, e os níveis de educação crescem para as novas áreas de conhecimento que requerem mais treinamento e educação atualizada para a sua aplicação. Profissionais universitários e especializados tornam-se o maior grupo empregado. Junto com o crescimento da importância da educação há uma mudança no papel



da universidade. Na sociedade industrial, a universidade funciona como um clube e um local de treinamento para membros da elite social. A educação universitária é um luxo e não constitui pré-requisito para obtenção de bons empregos ou mesmo, para obter altas posições nas empresas e na sociedade. Por outro lado, na sociedade do conhecimento, a universidade gera pesquisa científica, técnica e novos conhecimentos básicos sobre todos os aspectos da economia. A educação universitária é pré-requisito para obtenção de muitos empregos na sociedade e para atingir posições de liderança.

Com isso, o único caminho para os trabalhadores da sociedade do conhecimento manterem suas habilidades e conhecimentos é atuando efetivamente como capital humano, comprometendo-se com o aprendizado contínuo e vitalício. Nesse sentido, novas técnicas pedagógicas estão sendo incorporada na teoria de aprendizagem, ou seja, as teorias de ensino baseadas apenas nas informações cognitivas estão superadas e não atendem mais as expectativas na nova realidade. Para GEUS (1998, p. 7),

... “para enfrentar um mundo em constante mudanças qualquer entidade precisa desenvolver a capacidade de migrar e mudar, de desenvolver novas habilidades e atitudes: em resumo, a capacidade de aprender (...), a essência do ato de aprender é a capacidade de gerir a mudança mediante a mudança em si mesmo – tanto para as pessoas, quando se tornam adultas, como para as empresas, quando vivenciam o tumulto. (...), as pessoas são muito mais fundamentais para a empresa. Afinal, o conhecimento está na mente das pessoas. Isto não quer dizer que os bens de capital não sejam importantes. Eles são vitais. Sem Capital, a espécie humana jamais teria atingido o output econômico que conseguimos. (...), da ótica da aprendizado, o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento do capital se reforçam mutuamente.

De acordo com OLIVEIRA (1997), no lugar dos procedimentos clássicos que bloqueiam a sinergia humana, é preciso que as organizações assumam uma postura com a dinâmica do ser humano. Deve-se procurar a aprender também com as vivências das reais dificuldades e conflitos nas relações interpessoais, evitando bloqueios psíquicos que impedem o pleno desenvolvimento do potencial humano. Também, é necessário desenvolver uma consciência política, sentida ético, liberdade para criar, desenvolvimento dos potenciais humanos, cultivo dos laços de afeto e lealdade para com os companheiros de equipes, comunicações aberta e livre das contenções do poder e a plena realização do ser humano. Esses são alguns dos objetivos a serem alcançados por essa nova mentalidade educacional nas organizações.

Educação constante e permanente é necessária, pois, conforme CRAWFORD (1994), o maior problema da depreciação do capital humano não é o processo físico da idade, mas a rapidez com que o conhecimento e a tecnologia se tornam obsoletos. Os avanços tecnológicos estão movendo-se tão rapidamente que os trabalhadores necessitarão retornar à escola em intervalos freqüentes durante sua carreira.

Conforme MATOS, (1996), a educação durante muito tempo ficou restrito, à aquisição de conhecimentos na infância, adolescência e parte da vida adulta. Hoje, ampliou-se âmbito da educação, ou seja, ela não se limita mais a sala de aula e nem tampouco se completa no período escolar; faz parte do complexo de formação integral do homem, transformando-o em alguém capaz de pensar, participar, trabalhar e continuar, enquanto for necessário, adaptando-se às novas transformações e aos novos conceitos.

No contexto empresarial, cada vez mais valoriza-se o profissional criativo, flexível e capaz de se adaptar rapidamente as mudanças. Nesse sentido, a maneira tradicional de reproduzir mecanicamente as informações não está proporcionando a formação de profissionais compatíveis com a nova realidade. Reproduzir mecanicamente as informações os computadores fazem com maior rapidez e eficiência.



Para CRAWFORD (1994, P.45), “uma sociedade do conhecimento necessita de pessoas educadas para entender as informações que produzem, mas também, requer tecnologia para produzir estas informações”.

Portanto, esse é o grande desafio para os gerentes do século XXI, ou seja, participar na luta pela libertação do homem de toda forma de dominação e alienação associadas ao trabalho, possibilitando com isso, a realização das pessoas na meio organizacional e na sociedade. A liberdade do fator humano para desenvolver sua criatividade no interior das organizações é fundamental para seu progresso diante de um ambiente competitivo no qual a economia se encontra.

De acordo com CRAWFORD (1994), quando o impacto de novos padrões e de novas tecnologias, antes desconhecidos, é adicionado a claras transformações demográficas a probabilidade dominante é de mudança contínua e rápida nos mercados. As mudanças na força de trabalho e a diminuição de trabalhadores habilitados pressionarão os administradores a aperfeiçoarem a qualidade de sua força de trabalho e a aproveitar o potencial de seus empregados mais efetivamente, através de treinamento e políticas de recursos humanos mais atrativas. As empresas também serão pressionadas a aumentarem, sempre que possível, o investimento de capital por trabalhador em automação de atividades rotineiras. Por isso:

A mudança de uma economia industrial para uma economia de conhecimento está afetando todos os ângulos dos negócios – mercados, operações, estrutura e as teorias e técnicas da administração. As mudanças nos mercados e operações requerem uma organização empresarial radicalmente diferente - uma organização que facilite o livre fluxo das informações, que encoraje uma utilização plena da capacidade intelectual de todos os trabalhadores e que assegure uma rápida resposta às mudanças. (CRAWFORD, 1994, p.114).

De acordo com OLIVEIRA (1999, p.65), “no campo da administração exige-se raciocínio lógico, versatilidade e criatividade. São alguns tópicos fundamentais, além, do domínio de um ou dois idiomas e da informática para o ingresso num mercado de trabalho cada vez mais competitivo, exige-se do futuro administrador de empresas a capacidade de organizar, planejar e dirigir os recursos de que os executivos de administração gostariam de ter...”.

Para DRUCKER (1996), pode-se prever com segurança, que nos próximos anos as escolas e universidades irão mudar de forma mais drástica do que têm mudado desde que assumiram a configuração atual. Essas mudanças forçadas, em parte, via satélite, em parte pelas exigências de uma sociedade baseada no conhecimento, na qual o aprendizado organizado precisa se tornar um processo vitalício para os trabalhadores do conhecimento, e em partes por novas teorias a respeito de como aprendem os seres humanos. Para os gerentes as dinâmicas do conhecimento implicam num imperativo claro: cada organização precisa embutir o gerenciamento das mudanças em suas próprias estruturas. Por outro lado, isto significa que cada organização tem de se preparar para o abandono de tudo aquilo que faz. “Cada vez mais as organizações terão de planejar o abandono, ao invés de tentar prolongar a vida de um produto, política ou prática (...), por outro lado, cada organização deve se dedicar à criação do novo” (DRUCKER, 1996, P. 46).

A necessidade de se organizar para mudar requer um alto grau de descentralização, pois a organização precisa estar estruturada de forma a tomar decisões rápidas as quais necessitam ser baseadas na proximidade – em relação ao desempenho, ao mercado, à tecnologia e a todas as muitas mudanças na sociedade, no ambiente, na demografia e no conhecimento, que provêm oportunidades para inovações caso sejam vistas e utilizadas.



5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A dinâmica ambiental, e a competitividade entre as organizações, cada vez mais direcionam as organizações para a Gestão do Conhecimento. Nesse sentido, é necessário mudanças tanto na estrutura como na cultura organizacional. A nova configuração organizacional enfatiza a flexibilidade e a inovação e educação permanente visando mudanças de comportamento, enfatizando a participação e o envolvimento de todos na busca de melhorias e no aprimoramento do trabalho do dia-a-dia.

As organizações do conhecimento privilegiam as iniciativas individuais e dos grupos obtendo com isso, o máximo de contribuição das pessoas através da participação de todos no desenvolvimento, e no aperfeiçoamento das tarefas. Nas organizações do conhecimento as atividades criativas são incentivadas e podem ser realizadas por todas as pessoas. No entanto, muitas organizações ainda apresentam estruturas que privilegiam as atividades burocráticas, restringindo a uma minoria a função de pensar sobre a empresa.

Com a gestão do conhecimento, as estratégias organizacionais direcionam-se para o desenvolvimento das pessoas, valorizando-a como ser humano e incentivando, através de uma educação permanente, o aperfeiçoamento profissional e a integração das pessoas no meio social, ou seja, através do convívio com os grupos de trabalho, as pessoas suprem as necessidades e concomitantemente torna-se mais produtiva e comprometida com seu trabalho. desenvolvendo com isso, suas potencialidades. Neste sentido, a valorização do potencial humano é fundamental para a criação de um ambiente saudável e propício aos relacionamentos saudáveis e livres de bloqueios.

A gestão do conhecimento tem como objetivo, através do uso da tecnologia, selecionar para as pessoas as atividades menos rotineiras e quando isso não é possível, tendo em vista às características das tarefas, permite que todas as pessoas participem ativamente no processo de melhorias, através do seu envolvimento em equipes minimizando com isso, a mecanização do trabalho.

As mudanças culturais envolve a definição de um novo modelo educacional, tanto na formação profissional a longo prazo, como no desenvolvimento de uma nova postura gerencial.

Portanto, o administrador das Organizações do conhecimento deve ser um profissional dinâmico, criativo, flexível e que esteja constantemente atualizando seus conhecimentos, através de uma educação permanente e com a aquisição de novos conceitos sobre a realidade e funcionamento das organizações, em um mercado instável e altamente competitivo. Caso contrário, o profissional torna-se obsoleto, não correspondendo às exigências do mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia.** São Paulo: Saraiva.

CHIAVENATO, I. **Construção de talentos.** Rio de Janeiro: campus, 2002.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

GEUS, A. de. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HANDY, C. **A era da transformação.** São Paulo: Makron Books, 1996.



QUINN, J. B. **Empresa Muito mais Inteligentes**. São Paulo: Makron Books, 1996.

MATOS, F. G. de. **Empresa que pensa**. São Paulo: Makron Books. 1996.

OLIVEIRA, S. L. **Sociologia das organizações**: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Pioneira, 1999.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

IMPORTANCE OF ORGANAZITIONAL KNOWLEDGE IN THE CONTEXT OF CONSTANT CHANGES AND TECHNOLOGY INNOVATIONS

Abstract: The technology advances modify the organization of work. The changes occur on industrial sector for the humanization of work. Then the persons started gradually substitute for the machines, principally in routine and repetitive tasks, more specifically in operational level. Posteriorly with the advent of computer, the large part of repetitive and bureaucracy activities were substitute. The true revolution occurs with the development of technology of information with the computers links to Internet, eliminating the distances. Many entrepreneurs' functions were eliminate consequently diminish the numbers of persons. However, more never the persons are indispensable but with a new aspect, giving to planning activities the decision and control of operations. The human potential more and more is valorized and the organization improve more and more participative practice that permit the creative and abilities of individual or group. The epoch called management of knowledge aim opportunity a new organizational environment that the persons can create and development news concepts and models to organizations been more competitive. However, to happen this is necessary review concepts and models of antique educational that show the transmission of information for a permanent education that stimulate the human potential. The new management posture must be directed to divide information.

Key words: Technology of information, abilities, management of knowledge.