

## EDUCAÇÃO CORPORATIVA E CAPITAL HUMANO: ESTRATÉGIAS DE SUCESSO NA ERA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO

Júlia da Silva de Medeiros<sup>1</sup>;

Vanessa de Oliveira Debiasi<sup>2</sup>;

**Abstract:** *With the growth of market competitiveness, companies need to work with processes that meet and satisfy their customers and, for this, they resort to increasingly better performance levels, which can be obtained with the use of management programs. This work aims to present Knowledge Management and Innovation Management from a strategic and formal perspective, in addition to highlighting the importance of investing in the implementation of these processes within organizations. In this context, the relevance of this work lies in studying the influence that knowledge management can exert on the production system, from the point of view of innovations and process improvements, enhancing its prospects of success through a literature review. We believe that the intertwining of different types of knowledge management together with good people management bring positive results.*

**Keywords:** *Knowledge management; People management; Innovation management.*

**Resumo:** Com o crescimento da competitividade do mercado, as empresas necessitam trabalhar com processos que atendam e satisfaçam seus clientes e, para isto, recorrem a níveis de desempenho cada vez melhores, o que pode ser obtido com o uso de programas de gestão. Este trabalho visa apresentar a Gestão do Conhecimento e a Gestão de Inovação sob uma ótica estratégica e formal, além de ressaltar a importância de investir na implantação destes processos dentro das organizações. Nesse contexto, a relevância deste trabalho está em estudar a influência que a gestão do conhecimento pode exercer ao sistema produtivo, do ponto de vista de inovações e melhorias nos processos, potencializando suas perspectivas de sucesso por meio de uma revisão de literatura. Consideramos que os entrelaçamentos de diversos tipos de gestão de conhecimento em conjunto com uma boa gestão de pessoas, trazem resultados positivos.

**Palavras-chaves:** Gestão do conhecimento; Gestão de pessoas; Gestão da inovação.

### 1. INTRODUÇÃO

---

<sup>1</sup> FUCAP UNIVINTE – Faculdade de Capivari, Cidade: Capivari de Baixo/SC – Brasil. E-mail: [juliaedeiros@hotmail.com](mailto:juliaedeiros@hotmail.com)

<sup>2</sup> Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento PPGEGC – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis/SC – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6150-1309> E-mail: [eng.vanessa25@gmail.com](mailto:eng.vanessa25@gmail.com)

Diante de um cenário de competitividade do mercado, as empresas, mesmo que em tempos de sucesso, vivem em busca de melhorias e de soluções para suprirem suas carências, pois, o mercado está cada vez mais exigente e as mesmas precisam acompanhar o fluxo de desenvolvimento destes. E, diante dessa realidade, entende-se que gerir o conhecimento que está concentrado no âmbito das mesmas, pode ser um caminho próspero e estratégico para alcançarem tal.

Um dos caminhos possíveis é a adoção de estratégias de transferência e socialização do conhecimento como diferenciais para a melhoria da competitividade no mercado empresarial. A transmissão do conhecimento depende essencialmente da predisposição das pessoas em compartilharem aquilo que sabem. Para Souza (2009), o objetivo da Gestão do Conhecimento é fazer do conhecimento um dos mais importantes recursos da organização, e para tal, deve-se estimular ideias práticas que possam ser implementadas.

Entende-se que o que de fato interessa não é somente o gerenciamento das pessoas em si, mas o gerenciamento do conhecimento inerente a essas pessoas, e a forma como a troca e a interação desses conhecimentos podem trazer sucesso para a empresa (Franco, 2001). De acordo com Moresi (2001 apud Souza, 2009), a gestão do conhecimento se trata de um conjunto de atividades que tem por fim desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento existente em uma organização, visando a utilização na consecução de seus objetivos.

Portanto, nesse novo ambiente empresarial grande parte das empresas está descobrindo que, muito melhor que distribuir documentação ou combinar bases de dados, é compartilhar ideias e insights (Teixeira, 2002). Nesse sentido, Liebowitz e Frank (2010) corroboram ao apontar que a gestão do conhecimento é um processo central na busca e obtenção de inteligência competitiva, em virtude da ampliação do acesso às informações.

Assim, o presente estudo tem como objetivo demonstrar conceitos relacionados à Gestão do Conhecimento e a Gestão de Inovação sob uma ótica estratégica e formal, além de ressaltar a importância de investir na implantação destes processos dentro das organizações. Segundo Firestone e McElroy (2003, p. 72), “gestão do conhecimento é uma disciplina de gestão que visa melhorar o processamento do conhecimento organizacional.” Saes e Albuquerque (2016) dizem que “a inovação envolve um método de fazer atividades, criação, desenvolvimento e gerenciamento relacionados a produtos ou serviços.” Logo, sabe-se que a aplicação dessas combinações de gestões, pode ser a chave do sucesso para muitas

organizações, pois, as mesmas levam as empresas a aproveitar seus fatores internos para geração de valor.

## 2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto à técnica de pesquisa, utilizou-se a pesquisa bibliográfica como base para este projeto, pois, o estudo foi fundamentado nos registros disponíveis dos autores. Segundo Boccato (2006), a pesquisa bibliográfica [...] busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas.

Quanto à natureza, a pesquisa qualitativa foi utilizada para compreender as necessidades das organizações com relação às Gestões de Conhecimento e Inovação. De acordo com Strauss e Corbin (2008), a análise qualitativa [...] é utilizada por pesquisas que não utilizam procedimentos estatísticos para produzir os resultados, ou seja, mesmo com algum dado quantificado, como censo ou informações históricas, tem em sua maioria dados interpretativos para análise.

Quanto aos objetivos, utilizou-se a pesquisa descritiva para levantar os dados deste projeto. A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los (Cervo, Bervian & Silva, 2007, p. 61).

Existem algumas técnicas e instrumentos de pesquisa utilizados para realizar a coleta de dados. Para Rudio (1986, p. 114) “chama-se de instrumento de pesquisa o que é utilizado para a coleta de dados”. Os dados são a base para o desenvolvimento de toda ação e/ou trabalho. É através dos mesmos que os pesquisadores unem informações para iniciarem algum tipo de estudo e/ou desenvolvimento de ações. Os dados servem como argumento/proposta para determinados casos. Neste projeto, utilizou-se as técnicas de coleta e análise de dados. Por fim, após levantamento dos dados, utiliza-se a análise, para, enfim, estruturar as informações e utilizá-las como base de trabalho.

## 3. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

### 3.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO UMA NECESSIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

Inicialmente, sob a ótica de algumas organizações, a Gestão do Conhecimento (GC) é tratada como um fator secundário, em questões de importância. No entanto, conforme passam pelo desenvolvimento, entendem a necessidade de tratar essa gestão como um meio de auxiliar as instituições a evoluírem e a seguirem um caminho voltado para padronização, organização e processo. De acordo com Nair e Prakash (2009), a GC pode ser compreendida pela criação, pelo compartilhamento e pela aplicação de conhecimento com foco na ampliação da produtividade, do rendimento e do avanço organizacional.

Apostando e trabalhando na Gestão do Conhecimento, as organizações tendem a desenvolver uma linha padronizada de criação, transformando tudo que é benéfico em ativos para as mesmas. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 78), “a Gestão do Conhecimento é definida como o processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente através da organização e incorporando-os velozmente em novos produtos/serviços, tecnologias e sistemas”.

Nesse sentido, a definição sugerida por Probst, Raub e Romhardt (2002) é abrangente e apropriada para este estudo: O conhecimento é um conjunto total que inclui cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. O conhecimento se baseia em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas. Nas organizações, ele costuma ser embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Conforme a tratativa de Koskinen (2013), o conhecimento é a compreensão humana de um campo especializado de interesse, adquirida por meio de estudo e experiência. Quando se fala em Gestão do conhecimento, fala-se de informações transformadas, de algum tipo de conhecimento adquirido e de experiências e/ou informações vividas e absorvidas e que estão registradas em documentos ou “guardadas” nas pessoas.

ISO 30401:2018, pondera que a gestão do conhecimento é GC é uma abordagem composta pela criação, compartilhamento e aplicação de conhecimento com foco na ampliação de produtividade, do rendimento e do avanço organizacional. Logo, entende-se que o conhecimento é fator relevante para a sobrevivência das empresas e tornou-se fundamental nos quesitos estratégia e competitividade. É de extrema importância que as empresas entendam e aceitem essa nova ordem, onde a economia está voltada (e apostando) para a força cerebral.

### 3.2 A EDUCAÇÃO CORPORATIVA E O CAPITAL HUMANO COMO FATORES DE SUCESSO PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Muito se falou em conhecimento e pouco se falou em como as empresas poderiam transformar o conhecimento em ativos. Logo, surgem perguntas como: De onde, efetivamente, elas extraíram esses conhecimentos? Quais as melhores maneiras de fazer tal? Quais seriam as fontes?...

São perguntas simples de se responder, mas que, para serem colocadas em prática, precisam de muito planejamento e gestão, pois, deste ponto em diante, fala-se de Educação Corporativa, onde citam-se as pessoas como principal fonte de conhecimento, entra-se no âmbito do capital humano, que são um dos maiores armazenadores do conhecimento. Iida (2005) alerta para a relevância de se considerar para além das máquinas e equipamentos utilizados no âmbito das organizações, mas, também, para toda a interação que ocorre entre o ser humano e o seu trabalho.

Aqui, fala-se da união do conhecimento que vem em forma intelectual e o conhecimento armazenado em maneira física ou, em outras palavras, o conhecimento tácito e o explícito. Nonaka e Takeuchi (2008) dizem que o primeiro possui as dimensões técnica e cognitiva, sendo a experiência de vida do indivíduo, compreendendo crenças pessoais, emoções, habilidades, valores, etc., ou seja: é o *knowhow* do indivíduo.

O segundo, explícito, é o adquirido por meio de procedimentos codificados e escritos, que intermediam uma linguagem formal e sistêmica. É o conhecimento da racionalidade e é obtido, principalmente pela informação. Davenport (1998) entende que o conhecimento explícito, refere-se àquele cultivado a partir do conhecimento tácito e codificado, dentre outras formas, em fórmulas matemáticas, regras, especificações, etc. A ligação entre estas duas formas de conhecimento, o tácito e o explícito, e a conversão do conhecimento tácito (pessoal) em explícito, dentro do meio organizacional, gera inovação (Choo, 2003).

Logo, o conhecimento humano é criado e expandido por meio de interações sociais entre conhecimentos tácitos e explícitos, estabelecendo um processo que estende os conhecimentos criados por indivíduos e os concretiza como parte do sistema de conhecimento organizacional (Hustad, 2004).

Os processos de ampliação do conhecimento organizacional são comentados, de acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), por duas dinâmicas, que são “a conversão do conhecimento de tácito para explícito e a transferência de conhecimento” nas esferas

interpessoais, intra organizacionais e interorganizacionais. Os autores apresentam quatro formas de transformação do conhecimento na organização: socialização do conhecimento; a explicitação, também chamada de exteriorização; a combinação; e a internalização, também chamada de incorporação (Choo, 2003).

- I. socialização - consiste em utilizar a observação, imitação e prática no processo de compartilhamento de experiências, sem utilizar a linguagem;
- II. externalização - tem relação com o processo de conversão do conhecimento tácito em explícito, tomando linhas específicas de conceitos, modelos etc.;
- III. combinação - é o processo onde a conversão do conhecimento envolve a fusão de diferentes elementos explícitos; e
- IV. internalização - diz respeito ao processo de transição do conhecimento, quando o conhecimento explícito torna-se tácito.

Essa integração resulta no desenvolvimento de competências na organização (Oliveira, 2001). Segundo Grant (1996), existem quatro mecanismos capazes de integrar o conhecimento especializado/qualificado:

1) regras e instruções, que são padrões que regulam as interações entre indivíduos e que guiam os mesmos a converterem conhecimento tácito em conhecimento explícito compreensível;

2) sequenciamento, que "é organizar atividades de produção em uma sequência de tempo padronizada, de forma que a contribuição de cada especialista ocorra independentemente, através de tarefas designadas em um período de tempo especificado" (Grant 1996, p. 115);

3) rotinas, que são parâmetros de comportamentos que possuem a capacidade de controlar as interações entre indivíduos, na ausência de regras ou mesmo na ausência de comunicação verbal;

4) grupos de solução de problemas e tomada de decisão, que determinam formas de integração mais pessoais e de comunicação mais intensiva, que são mais adequadas a tarefas não usuais, complexas e importantes.

Gasparetto (2006) diz que a organização que se preocupa em aprender está constantemente preocupada em criar e disseminar o conhecimento organizacional. A experiência, o aprendizado, as descobertas e as pesquisas são recursos que colaboram para as

melhorias na organização. Aqui tem-se a ideia da importância de desenvolver modelos que oportunizem o aprendizado, de forma interativa, por meio de novas ferramentas.

A Educação corporativa entra como um dos principais meios de iniciar o trabalho de Gestão do Conhecimento. Proporcionar treinamentos, *brainstorming* (tempestade de ideias), deixar as pessoas confortáveis e seguras para sugerirem ideias e situações, faz com que a empresa caminhe rumo à GC. Desta forma, utilizar o capital humano, como fonte de conhecimento, vai muito além de resolver problemas ou buscar soluções para carências já conhecidas pelas organizações. O capital humano tem a capacidade de transformar dados, informações, experiências, e outros, em inovação. Segundo Frappaolo (2006, p. 8), “gestão do conhecimento é alavancagem de sabedoria coletiva para aumentar a capacidade de resposta e inovação”.

Assim como os processos, tecnologias e outros, as pessoas precisam de reconhecimento como tal, que é uma das premissas da educação corporativa. Desta forma, podem exercer grande influência nas tomadas de decisões das organizações. Como já dizia Gonçalves (2000), “As organizações são constituídas por processos organizacionais compreendidos como atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos e tecnologia”.

Diante disso, fica explícito a necessidade de desenvolver estratégias para criação e melhor uso da educação corporativa e do capital humano como uma ferramenta da gestão do conhecimento. E, nesta linha, diz-se que as pessoas que sentem as necessidades no ambiente organizacional são as mesmas que devem fazer parte das definições dessas estratégias.

### 3.3 TOMADA DE DECISÕES AUXILIADA PELA GESTÃO DO CONHECIMENTO

As empresas passam por diversos processos no dia a dia e, um deles, é a tomada de decisão. Para Stoner e Freeman (1999, p. 182) a tomada de decisão é o “processo de identificar um problema específico e selecionar uma linha de ação para resolvê-lo”.

E, quanto mais ágil for a tomada de decisão, menos custo e trabalho a empresa terá para resolver as situações. Para isso, estas precisam de informações certas e concretas. Santos (2001) salienta que a informação “é a matéria prima que apoia a tomada de decisão pelo ser humano”. Para embasar as mudanças de cenários, para desenvolver novos conhecimentos e para a tomada de decisão, as organizações usam, estrategicamente, a informação (Choo, 2003). Diante disso, entende-se que uma tomada de decisão é tão

importante no meio organizacional que, mesmo que seja realizada para resolver uma simples pendência, precisa ter uma base bem sólida (informação) para não comprometer os processos organizacionais e nada que esteja ligado ao complexo.

Neste instante, pode-se citar a vulnerabilidade das organizações ao tomarem decisões erradas e, como consequência, fiquem abertas aos riscos internos e/ou externos. Por isso, traz-se a assimilação entre uma tomada de decisão bem-feita através do auxílio da Gestão do conhecimento. Angeloni (2002) salienta que “o conhecimento é o recurso primordial para as organizações no processo de tomada de decisão”.

O conhecimento é o responsável por ancorar a tomada de decisões, colaborar com a pesquisa e com o desenvolvimento, permitir inovações e contribuir com ações nos três pilares da GC, pessoas, processos e tecnologias. Compartilhar o conhecimento possibilita o aperfeiçoamento de habilidades e a prospecção de talentos para o centro do problema. Compartilhar o conhecimento reforça a confiança, o capital social, a moral e a cultura, independente do projeto do negócio (Stewart, 2002).

O conhecimento existente nas organizações, independente da origem, será a base que a empresa utilizará para realizar as decisões diárias, e assim, diminuir as incertezas, afastar os riscos e ter fundamento para ser assertiva em cada detalhe, tudo isso, unindo as informações e a precisão na comunicação geral. Ribeiro (2003) afirma que os tomadores de decisões possuem o desafio de pensar globalmente e usar, em larga escala, os instrumentos de informação e comunicação que venham colaborar com o processo de tomada de decisão.

Ainda neste sentido, entende-se que trabalhar e investir no desenvolvimento das pessoas e da empresa para atuar com base no conhecimento que circula no âmbito organizacional é uma indicativa para o sucesso para a mesma. Utilizar a Gestão do Conhecimento estrategicamente, faz com que a empresa esteja preparada para as situações mais adversas e faz com que esta esteja à frente das demais.

### 3.4 GESTÃO DE INOVAÇÃO ATRAVÉS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Atualmente, pode-se dizer que o mundo é dos inovadores! Quem abre caminho para a inovação está um passo à frente dos demais. A estrutura “inovação” diz respeito a mudanças e está disposta em quatro categorias: a) inovação de produto: mudança nos produtos/serviços que uma organização disponibiliza; b) inovação de processo: mudança na maneira como esses produtos/serviços são produzidos e entregues; c) inovação de posição: a mudança no contexto

de introdução de mercado desses produtos/serviços; d) inovação de paradigma: mudança nos padrões mentais que orientam o que a organização faz (Tidd, Bessant & Pavitt, 2008).

A ideia de inovar, das organizações, é desenvolvida para resguardar suas posições competitivas (Garcia & Calantone, 2002). Tidd et al.(2001) afirmam que os dois ingredientes básicos para o bom desempenho da atividade inovadora são os recursos técnicos (pessoas, infra-estrutura, conhecimentos e capital) e a competência da organização em gerenciá-los.

No entanto, ser criativo e ter instinto inovador não é suficiente para transformar ideias e artifícios em valor. Tudo precisa ser considerado e estudado, precisa existir uma análise estratégica e, principalmente, um “porquê?!” respondido antes da tomada de decisão. Alguns possuem o instinto de inovar, tem um *feeling* (sentimento) lógico para este negócio, pensam, agem e inovam a todo momento, mesmo que de maneira imperceptível e vivem, constantemente, “fora da caixinha”, olhando as situações por fora e tirando os melhores proveitos das mesmas. Para Carreteiro (2009), a inovação se refere à capacidade de modificar uma ideia em um produto ou serviço.

Geralmente, as inovações surgem através das necessidades identificadas no meio dos processos e, grande parte dessas necessidades são vividas pelas pessoas. Estas, com toda bagagem adquirida até ali, mais todo conhecimento explícito existente, mais as trocas de ideias constantes criam uma ferramenta poderosa para a organização. Por isso fala-se da importância de incentivar as pessoas a darem sugestões, mesmo que não sejam utilizadas/consideradas em um primeiro momento. Para Scherer e Carlomagno (2009, p. 8),

Em resumo, inovação não é simplesmente algo novo. É algo novo que traz resultados para a empresa. A inovação é a exploração de uma nova ideia com sucesso, resultando em grande retorno. Nesse sentido, inovação não deve ser vista somente como o desenvolvimento de um novo produto. Pode também estar vinculada a novos modelos de negócio, mercados e serviços, a novas formas de gestão, ao desenvolvimento de uma marca, à criação de plataformas tecnológicas e, até mesmo, à formação de canais de distribuição.

Uma organização que implanta uma cultura com base na inovação, percorre um caminho dinâmico para o sucesso gradativo. Para a ABNT NBR ISO 56002 (2020), “A capacidade de inovação de uma organização é reconhecida como um fator-chave para crescimento sustentado, viabilidade econômica, aumento do bem-estar e desenvolvimento da sociedade”.

Gestão de Inovação e Gestão do Conhecimento, qual a ligação? Na verdade, um vai totalmente de encontro ao outro. Existe uma conexão sólida entre eles, pois, o desenvolvimento de ambos os fatores, dentro de uma organização, vem de uma mesma fonte, trabalhar as pessoas e desenvolver uma educação corporativa. Pode-se dizer que a Gestão do Conhecimento é o caminho a ser percorrido para se chegar até a Gestão de Inovação. Para Donate e Pablo (2015), a inovação é geralmente um resultado direto da eficácia da Gestão do Conhecimento. E, como menciona a ABNT NBR ISO 56002 (2020), “Convém que a organização estabeleça uma abordagem para a gestão do conhecimento para a implementação efetiva de seu sistema de gestão da inovação.”

### **3.4.1. Gestão da Inovação – ISO 56002**

Para auxiliar as empresas a implantarem a Gestão da Inovação, a ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) criou a ISO 56002 (2020). Esta Norma orienta e conduz as organizações a criarem suas gestões, fala dos prós e dos contras da implantação, das incertezas e dos riscos e oferece maneiras certas de se chegar a um resultado.

Quando uma organização decide percorrer o caminho ditado por esta ISO e fazer sua estruturação baseada nesse trabalho, o processo informal é transformado em sistema e as Gestões passam a ser parte formal da organização. E, de acordo com a ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) ISO 56002 (2020), “Um sistema de gestão da inovação é um conjunto de elementos inter-relacionados e interativos, visando a realização de valor. Ele fornece uma estrutura comum para desenvolver e implantar recursos de inovação, avaliar o desempenho e alcançar os resultados pretendidos.”

A Gestão de Inovação não se difere das outras gestões. Esta também possui um processo disciplinar amplo, que tem base no planejamento e na estratégia organizacional. Para esta Gestão, em específico, também deve-se utilizar o ciclo PDCA para guiar as ações de melhorias.

A ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) ISO 56002 (2020) diz que,

O ciclo Planejar-Fazer-Verificar-Agir (PDCA) permite a melhoria contínua do sistema de gestão da inovação para assegurar que as iniciativas e processos de inovação sejam adequadamente apoiados, dotados de recursos e geridos, e que oportunidades e riscos sejam identificados e tratados pela organização.

As transformações dentro dos ambientes organizacionais estão se tornando regra, com a transformação digital. A velocidade dessas mudanças exige novas formas de gerenciamento, que incluem tomadas de decisão ágeis..

Logo, entende-se que a transformação de uma organização começa com o desejo dos gestores em querer mudar e buscar algo novo. Investir na Gestão do Conhecimento é o primeiro passo dessa trajetória e continuar no caminho, até alcançar a Gestão da Inovação, é estar no grupo de pessoas/organizações que possuem um diferencial de mercado e que estão mais próximas de atender as necessidades dos clientes.

#### 4. CONCLUSÃO

A ideia principal deste artigo foi de expor outras formas de investimento para as organizações e mostrar como o capital humano pode agregar em tal. Pois, muito fala-se de conhecimento e de inovação, mas, geralmente, essas Gestões não são trabalhadas, e nem incentivadas da maneira correta. Na maioria das vezes, as respostas para as perguntas/problemas estão dentro das próprias empresas e são de conhecimento dos colaboradores, no entanto, sem o incentivo e suporte adequados, essas soluções não aparecem e ambos perdem a chance de evolução.

Percebeu-se que as pessoas são primordiais para o sucesso dessas Gestões e que muito pode ser absorvido das mesmas. E, para tal, precisa-se utilizar algumas formas de organização e incentivo e, por isso, apresentou-se alguns caminhos a serem seguidos para que as empresas alcancem seus objetivos. Como todas as mudanças que ocorrem dentro das organizações, o trabalho com base nessas Gestões também não é uma tarefa fácil. Mudar a cultura das pessoas, e da própria empresa, não é um trabalho simples e nem é aceito de imediato, mas, com bastante disciplina, é possível fazer com que as ações funcionem.

Num geral, deve-se considerar que algumas ocorrências são básicas (e padrão) no âmbito organizacional... a tomada de decisões, as mudanças inesperadas, a inovação, a necessidade de adesão de novas tecnologias, e outros, ou seja, constantemente, mesmo sem querer, os gestores precisam trabalhar no novo, precisam desenvolver ações, precisam utilizar novas ferramentas, novos planos e precisam mudar estratégias e, por isso, se existe um complexo organizacional bem estruturado, com um trabalho íntegro e sólido na gestão do conhecimento e com bases e alicerces na gestão de inovação, todas essas ocorrências se tornam mais certeiras e vantajosas, pois, nesta estrutura, tudo foi pensado e considerado. Com

isso, os gestores só precisam seguir com seus planos, fazendo o melhor que podem, sempre com as bases mencionadas e pensando no futuro da organização.

## AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES). Código de financiamento 001.

## REFERÊNCIAS

- Angeloni, M. T. (2002). *Organizações do Conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia*. São Paulo: Saraiva.
- Associação Brasileira De Normas Técnicas. *NBR ISO 56002 (2020) - Gestão da inovação — Sistema de gestão da inovação — Diretrizes*. Rio de Janeiro: ABNT.
- Bocato, V. R. C. (2006) *Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação*. Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274.
- Carreiro, Ronald. (2009), *Inovação Tecnológica: como garantir a modernidade do negócio*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Cervo, A. L., Bervian, P. A., & Silva, R. (2007). *Metodologia científica (6. ed.)*. Sao Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Choo C. Wei. (2003). *A organização do conhecimento*. São Paulo: SENAC.
- Davenport, Thomas H.; DE LONG, David W.; BEERS, Michael C. (1998). *Successful knowledge management projects*. Sloan management review, v. 39, n. 2, p. 43.
- Donate, M. J., & de Pablo, J. D. S. (2015). *The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation*. Journal of Business Research, 68(2), 360-370. Doi: <http://10.1016/j.jbusres.2014.06.022>.
- Firestone, J. M.; Mcelroy, M. W. (2003). *Key Issues in the New Knowledge Management*. Burlington: Elsevier Science.
- Franco, Creso. (2001). *O SAEB: potencialidades, problemas e desafios*. Revista Brasileira de Educação, v.17, p. 127-133.
- Frappaolo, Carl. (2006). *Knowledge Management*. Atrium: Wiley.
- Gasparetto, N. A. (2006). *Modelo de inclusão digital para organizações: uma prática de responsabilidade social 2006*. 163 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

- Garcia, R.; Calantone, R. (2002). *A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review*. Journal of product innovation management, v. 19, n. 2, p. 110–132.
- Gonçalves, José Ernesto Lima. (2000) *As empresas são grandes coleções de processo*. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1, p. 6-19. <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>.
- Grant, R. M. (1996). *Toward a knowledge-based theory of the firm*. Strategic Management Journal, 17, 109-122.
- Hustad, Eli. (2004). *Knowledge Networking in Global Organizations: The Transfer of Knowledge*. In: *Sigmis Conference On Computer Personnel Research: Careers, Culture, And Ethics In A Networked Environment*. 2004, Tucson, AZ, USA. Proceedings... Institute of Informations Systems, Norway: Agder University College, p.55-64.
- International Organization For Standardization. (2018) *ISO 30401:2018. Knowledge Management Systems – Requirements*. Geneva.
- Lida, Itiro. *Ergonomia Projeto e Produção*. 2ª edição revisado e ampliada. São Paulo: Editora Edgard Blücher, 2005. 614p
- Liebowitz, J.; Frank, M. (2017). *Knowledge Management and E-learning*. CRC Press, 2010.
- Moresi, E. A. D. (2001). *Inteligência organizacional: um referencial integrado*. Ciência Da Informação, 30(2).
- Murray, Philip C. (1996). *New language for new leverage: the terminology of knowledge management (KM)*. Documento Web, URL: [www.lktic.com/topic/13\\_TERMO.html](http://www.lktic.com/topic/13_TERMO.html).
- Nair, P.; Prakash, K. (2009). *Knowledge Management: Facilitator's Guide*. Tokyo: APO.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2008). *Criação de conhecimento na empresa*. Elsevier Brasil.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus.
- Probst, G.; Raub, S. (2002). Romhardt, K. *Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman.
- Ribeiro, Antonio de Lima. (2003). *Teorias da Administração*. São Paulo: Saraiva.
- Rudio, F. V. (1986). *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. Petrópolis: Vozes.
- Saes, Danilo Xavier; Albuquerque, Ricardo Azenha L. (2016). *Gestão da Inovação e Tecnologia*. Reimpressão revista e atualizada. Maringá: UniCesumar.
- Santos, Antônio Raimundo dos. (2001). *Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial*. Curitiba: Champagnat.

- Scherer, F. O.; Carlomagno, M. (2009). *Gestão da Inovação na Prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação*. São Paulo: Atlas.
- Souza, Irineu Manoel. (2009). *Gestão das Universidades Federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento*. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Stewart, T. A. (2002). *A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI*. Campus.
- Stoner, J. A. F.; Freeman, R. E. (1999). *Administração*. 5ª edição. Rio de Janeiro: LTC.
- Strauss, A.; Corbin, J. (2008). *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. Tradução: Luciane de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed.
- Teixeira, E. C. (2002). *O papel das políticas públicas no desenvolvimento local e na transformação da realidade*. Revista AATR. <http://pt.scribd.com/doc/57253448/03-Aatr-Pp-Papel-Politicas-Publicas>
- Tidd, J.; Bessant, J.; Pavitt, K. (2001). *Managing innovation: integrating technological, managerial organizational change*. 2ed. McGraw-Hill, New York.
- Tidd, J.; Bessant, J.; Pavitt, K. (2008). *Gestão Da Inovação*. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman.