



A GESTÃO DO CONHECIMENTO E O PAPEL DO LÍDER INTERMEDIÁRIO NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.

Aline Angélica Verussa¹, Kátia Rodrigues Montalvão Paia², Guilherme Cassarotti Ferigato³, José Aparecido Pereira⁴.

RESUMO: A gestão do conhecimento (GC) é uma área em grande ascensão e está contribuindo com as organizações a compreender o capital humano. Por outro, lado a liderança é de extrema importância e peça propulsora para o processo de aprendizagem organizacional e para o controle do processo de gestão do conhecimento. Este resumo tem como objetivo apresentar contextos, conceitos e teorias em torno da GC, liderança e da aprendizagem organizacional. Com características qualitativas a pesquisa bibliográfica evidencia a origem e a fundamentação dos dados.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento, Liderança, Aprendizagem Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

A administração convencional desenvolvida por ordens claras, regras bem estabelecidas e maquinações bem definidas, para que a equipe alcance os objetivos estabelecidos, não está proporcionando os resultados esperados nas organizações atuais.

As melhores organizações cada vez mais estão procurando desenvolver o conhecimento, a aprendizagem e as competências de seus funcionários.

O capital humano é peça fundamental nas organizações uma vez que são as pessoas que fazem as “coisas” acontecerem. Onde existem pessoas, há a necessidade de se ter regras e normas que regularizem as interpelações. Nesse contexto, o papel do líder é fundamental como mediador, motivador e condutor para obtenção dos resultados.

2 MATERIAL E MÉTODOS

Com características exploratórias e investigativas a pesquisa bibliográfica é o primeiro passo a ser dado pelo pesquisador antes de adentrar de fato em uma pesquisa.

Segundo Almeida (2014, p. 47)

Trata-se de uma pesquisa que envolve toda a bibliografia já compartilhada em relação ao tema proposto, tendo por principal objetivo colocar o pesquisador em contato com tudo que já foi publicado sobre o assunto. Tal pesquisa envolve a escolha do material, um plano de leitura sistemático, acompanhado de um fichamento e, posteriormente, análise e interpretação.

Portanto, para esta pesquisa buscou-se elucidar e evidenciar conceitos da gestão do conhecimento, o papel do líder nas organizações e compreender o processo de aprendizagem de modo a pesquisar em: livros, revistas, artigos, repositórios, entrevistas entre outros, os conceitos e as características fundamentais da liderança.

¹Graduada em Engenharia Florestal pela Unicentro, Especialista em Medicina e Seg. no Trabalho pela UEM, Especialização em MBA em Gestão Empresarial pela UniCesumar, atualmente é professora de curso técnico de segurança no trabalho na cidade de Apucarana - PR. alineverussa@yahoo.com.br

²Possui graduação em Administração com Habilitação em Comércio Exterior pelo Centro Universitário de Maringá (2008), especialista em “LATO-SENSU” EM DOCÊNCIA NO ENSINO SUPERIOR (2011), especialista em “LATO-SENSU” EM MBA EM GESTÃO COM PESSOAS (2012) e especialista em “LATO-SENSU” EM EAD e TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS (2012). Possui 60h concluídas no Mestrado em Educação na disciplina Prática docente e Novas tecnologias pela Universidade do Oeste Paulista (2011). Atualmente é Tutora Mediadora do Núcleo de Educação a Distância da Unicesumar. katia.montalvao@unicesumar.edu.br

³Graduado em Administração, Especialista em EAD e as Tecnologias Educacionais, Especialista em Auditoria e Controladoria, atualmente é aluno regular do Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações promovido pelo Centro Universitário Cesumar – UNICESUMAR, Maringá – PR. guilherme_ferigatto@hotmail.com

⁴Possui graduação em Filosofia pela Universidade do Sagrado Coração (1996), Especialização em Metodologia do Ensino Superior pela UNOPAR, Mestrado em Filosofia pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas (2003) e Doutorado em Filosofia pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (2009). Atualmente é docente na Pontifícia Universidade Católica do Paraná - Campus Maringá atuando nas seguintes áreas: História da Filosofia, Ética, Epistemologia, Metafísica, Filosofia Política, Estética, Lógica, Filosofia da Educação, Sociologia. Também é docente no Mestrado em Gestão do conhecimento nas organizações da UNICESUMAR. pzez@bol.com.br



3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A Gestão do Conhecimento tem sua origem em estudos americanos, a chamada *Knowledge Management*⁵. É uma temática que vem ganhando espaço na academia e nas pesquisas organizacionais por meio de investigação de sua aplicabilidade e usabilidade e, principalmente, seus resultados.

A utilização da gestão do conhecimento está pautada na utilização do capital intelectual, uma vez que a empresa depende diretamente desse recurso e que a qualquer momento pode perder o que já possui.

A gestão do conhecimento, embora seja uma área relativamente nova, já possui algumas características marcantes que ao serem utilizadas pelas empresas podem proporcionar vantagem competitiva e principalmente agregar valor aos processos da empresa.

Gestão do Conhecimento (*Knowledge Management*) refere-se à criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento dentro da empresa. O “KM”, como é conhecido, é considerado um sistema de gerenciamento corporativo (PERILLO, 2009, p. *online*).

Portanto, a gestão do conhecimento está sedimentada no gerenciamento de fluxo para a geração, controle e disseminação do conhecimento entre os sujeitos da organização. No contexto de gerenciamento do fluxo da gestão do conhecimento, um sujeito importante é inserido com intuito de maximizar a utilização do conhecimento, motivando e conduzindo os envolvidos na criação, socialização, compartilhamento de conhecimento. Esse ator é o líder. Ele irá motivar, orientar, conduzir e, principalmente, mediar o processo de gestão do conhecimento nos diferentes níveis da hierarquia organizacional. Ainda no contexto da gestão do conhecimento, a liderança remete para a função e o perfil do líder no exercício de algumas habilidades que são essenciais para fazer a diferença e cumprir efetivamente com o seu papel. Seguindo as idéias de Rodrigues, (2007, p. *online*):

Liderança é a função do líder, e liderança requer uma habilidade pessoal em influenciar as pessoas e fazer com que elas trabalhem com motivação para o bem de uma equipe. Ser um líder é estar à frente dessa equipe e ter a responsabilidade de conduzir, motivar, guiar e instruir tal equipe a atingir seus objetivos e ideais de uma forma bem entusiástica.

Além de mediar o processo de gestão do conhecimento, a condução, motivação, guiar e instruir sua equipe com entusiasmo, motivação e harmonia a fim de obter a máxima eficiência e eficácia do grupo, são atribuições essenciais dos que lideram ou estão à frente uma organização.

Por outro lado, adentrar no contexto de liderança, muito se confunde líder com “chefe”. Porém, não existem excelentes líderes mesmo não estando em cargos de chefia e que compreender essa diferença potencializa a atualização do conhecimento e conduta dos envolvidos.

Há uma diferença muito grande entre chefiar e liderar e nem sempre um chefe é um líder, bem como aquele que lidera nem sempre ocupa um cargo de chefia. Uma diferença básica entre os dois é que o chefe tem a missão de atingir objetivos, utilizando-se dos recursos humanos e materiais, enquanto que o líder trabalha com as pessoas a fim de motivá-las e encorajá-las a alcançarem os objetivos propostos (RODRIGUES, 2007, p. *online*).

Portanto, o líder tem o papel de propulsor da motivação. Desta forma, os indivíduos são motivados a seguirem os ideais das organizações e, principalmente, motivados a contribuir com suas habilidades, expertises e competências para proporcionar uma organização com diferencial.

Bem como na gestão do conhecimento, o líder, por sua vez, também contribui com outro processo importante para as organizações: a aprendizagem. Essa constitui peça propulsora para a evolução da indivíduo, proporcionado, assim, uma melhoria na relação com a organização e com os outros indivíduos, pautando-se de interações multidisciplinares, socialização e compartilhamento do conhecimento e, sobretudo, a troca de experiências e lições aprendidas.

Argumentam que a aprendizagem pode ser entendida como um processo de mudança de comportamento a partir da aquisição de conhecimentos sobre si e o meio. E complementam afirmando que relaciona-se, também, à identidade dos indivíduos, que a desenvolvem a partir da interação entre seus valores e comportamentos existentes e os

⁵ Gestão do Conhecimento.



novos estímulos e experiências adquiridos no cotidiano (SCHARF; SORIANO-SIERRA, 2008, p. 95).

No contexto de aprendizagem, pode-se encontrar as ideias postuladas do Antonello (2007, p. 55) ao afirmar que “uma atividade social que acontece dentro de um ambiente participativo, onde a interação entre pessoas conduz a uma terceira dimensão instruída, o ‘saber quem’”.

Usa a teoria da aprendizagem experiencial para afirmar que aprendizagem do *saber como* é sobre habilidades e trabalho relacionados ao conhecimento e *saber por quê* o conhecimento das convicções e valores. A interação de ambas as formas de aprender permite a ligação entre pensamento e ação (SCHARF; SORIANO-SIERRA, 2008, p. 95).

Ainda em contexto geral de aprendizagem, é possível identificar algumas habilidades essenciais para construção de uma aprendizagem eficaz. Diante tal afirmação têm-se as ideias de (SCHARF; SORIANO-SIERRA, 2008, p. 95).

São aquelas que dispõem de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e são capazes de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e idéias. Portanto, é preciso mudanças nos métodos de trabalho, implementação de novas tecnologias, acompanhamento profissional e visão estratégica bem definida quanto às vantagens competitivas desejadas. Do contrário, os esforços de aprendizagem podem ser apenas a melhoria do que já existe, sem mudanças significativas, aquelas que podem ser o elemento diferenciador entre uma empresa líder e outra que corre atrás ação

Seguindo as ideias de Scharf e Soriano-Sierra, (2008, p.95) “propõem que o aprendizado seja entendido como um processo que envolve uma combinação de experiência, reflexão, formação de conceitos e experimentação”.

Portanto, a aprendizagem organizacional é de suma importância para o aprimoramento do indivíduo e, conseqüentemente, da organização, a fim de agregar valor no capital humano e melhorias organizacionais.

4 CONCLUSÃO

Pode-se compreender com a pesquisa o contexto em evolução da gestão do conhecimento e que seu gerenciamento é fundamental para o sucesso das organizações. Compreendeu-se também que as organizações são feitas de pessoas e que o sucesso das organizações é proporcionalmente ligado aos resultados dos colaboradores.

No contexto de relações interpessoais, o líder tem papel fundamental como propulsor e condutor dos resultados dos colaboradores e que ao conduzir os grupos de trabalho a aprendizagem organizacional ocorre de forma clara e objetiva.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Siderly do Carmo Dahle de: **Metodologia da Pesquisa**. CENTRO UNIVERSITÁRIO DE MARINGÁ. Núcleo de Educação a Distância: C397. Maringá - PR, 2014;

ANTONELLO, Claudia S.: **O processo de aprendizagem interníveis e o desenvolvimento de competências**. São Paulo: Revista Brasileira de Gestão e Negócios, v. 9, n. 25, 2007;

PERILLO, Mara: **O Conceito de Gestão do Conhecimento**. Artigo: Negócios, 2009;

RODRIGUES, Geraldo: **A Importância das Lideranças Intermediárias no Processo de Implantação de um Programa de Endomarketing**, 2007. Disponível em: http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Import_Lid_Interm_no_Proc_de_Imp_de_um_Prog_de_Endomarketing.htm, acesso em: 16/06/15;

SCHARF, Edson Roberto e SORIANO-SIERRA, Eduardo Juan. A gestão do conhecimento e o valor percebido: **estratégia competitiva sustentável para a era do conhecimento**. *JISTEM J. Inf. Syst. Technol. Manag. (Online)* [online]. 2008, vol.5, n.1, pp. 87-108. ISSN 1807-1775.