



A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA INOVAÇÃO E DO CONHECIMENTO
THE IMPORTANCE OF INNOVATION AND KNOWLEDGE MANAGEMENT

Hamilton Vale Leitão¹

Francisco Diniz²

RESUMO

Este estudo visa refletir a importância do gestor ao lidar com as modificações dos cenários que estão cada vez mais competitivos e dinâmicos, nos quais as instituições devem buscar novos modos de agir e se inspirar. Por essa razão, administrar a inovação e o conhecimento tornou-se essencial. Com isso, o objetivo aqui é debater a importância de uma boa gestão do capital intelectual e das competências do capital humano, apresentando elementos de fracasso e sucesso para o processo de inovação. Para isso, utilizou-se a pesquisa bibliográfica como metodologia, e como embasamento, estão os autores: Quinn (2012), Brooking (1996), Chiavenato (2006) e outros. Assim, as instituições são capazes de se antecipar no mercado em relação à concorrência e trazer a inovação que pode assegurar sua competitividade no mesmo. Enfim, deve-se sempre ter em mente que cenários dinâmicos e em contínua mudança exigem aperfeiçoamento constante de conhecimento aliado à boa gestão do mesmo para, dessa forma, possibilitar inovação e progresso competitivo em relação à concorrência.

Palavras Chaves: Gestão, Inovação, Conhecimento.

ABSTRACT

This study aims to reflect the importance of the manager when dealing with changing scenarios that are increasingly competitive and dynamic, in which institutions must seek new ways of acting and being inspired. For this reason, managing innovation and knowledge has become essential. With this, the objective here is to debate the importance of good management of intellectual capital and human capital competences, presenting elements of failure and success for the innovation process. For this, we used the bibliographic research as methodology, and as a basis, are the authors: Quinn (2012), Brooking (1996), Chiavenato (2006) and others. Thus, institutions are able to anticipate the market in relation to competition and bring innovation that can ensure their competitiveness in it. Finally, it should always be borne in mind that dynamic and continually changing scenarios require constant improvement of knowledge coupled with good management to enable innovation and competitive progress in relation to the competition

KEYWORDS: Management, Innovation, Knowledge

¹ Doutor em Gestão pela Universidade de Trás-os Montes e Alto Douro, Portugal (2015). Email: hamiltonvale@bol.com.br.

² Professor Associado com Agregação (Aposentado) da Universidade de Trás-os Montes e Alto Douro, Portugal e Investigador Integrido do CETRAD fdiniz@utad.pt

1 INTRODUÇÃO

As ocorrências que as organizações pugnam em seu cotidiano estão progressivamente complexas. Para tais situações, as medidas e resultados tomados devem, também, ser paulatinamente complexos. O equilíbrio pode ser visto como uma benfeitoria. Contudo, a mudança e a complexidade podem trazer ensejos únicos. Para buscar tais possibilidades exclusivas, desenvolver o conhecimento é essencial. Desenvolver o estudo científico do conhecimento e da mente admite com que os administradores amplifiquem as capacidades intelectuais de seus cooperadores, por exemplo.

Neste ínterim, o ponto de vista interdisciplinar e sistêmico deve estar presente, para perceber acertadamente a complexidade, também estruturada, da atmosfera das corporações. Destarte, o capital intelectual é fundamental para as organizações que operam na esfera de negócios existente atualmente. Os gestores devem buscar a maior soberania provável dentro de seu campo de atuação para, dessa maneira, alcançar também o desenvolvimento de todos os seus cooperadores.

Nesse contexto, o objetivo fundamental deste estudo é debater a importância de uma boa gestão do capital intelectual e das competências do capital humano, apresentando elementos de fracasso e sucesso para o processo de inovação. Para alcançar o objetivo traçado, utilizou-se como método a pesquisa bibliográfica, desempenhada a partir de análise da literatura publicada já existente.

2 ADMINISTRANDO O CAPITAL INTELECTUAL

Compreender a atividade que exerce, bem como tudo que está a ela arrolada, é indispensável sempre buscar a ampliação, o aumento, a melhoria nas respostas, a adequabilidade às mudanças e a complexidade dos sistemas abertos vigentes que são as organizações. Deste modo, novos resultados aparecem com maior facilidade. O conhecimento, igualmente definido de capital intelectual, pode

A Importância da Gestão da Inovação e do Conhecimento

ser obtido de modo prático, na vivência quotidiana dentro da própria instituição ou até mesmo nas relações pessoais; pode, igualmente, ser adquirido por intermédio de redes de ensino, com cursos de graduação, de aprimoramento, cursos técnicos, treinamentos, etc.; por intermédio de leituras de materiais do campo desejado; e, até mesmo, através de orientações de pessoas com especialistas no assunto da área em questão. A função do gestor é, por conseguinte, primordial. Além de conseguir seu próprio conhecimento, deve buscar e estimular o conhecimento em todos os seus cooperadores.

Um gestor competente tem a responsabilidade, portanto, de expor quatro competências gerenciais essenciais: controlar, colaborar, criar e competir. Conforme Quinn e outros (2012, p. 23-24) colaborar deve abranger a constituição e a sustentabilidade do comprometimento e da coesão. Significa:

Compreender a si mesmo e aos demais;

- Comunicar com honestidade e efetividade;
- Orientar e desenvolver os outros;
- Gerenciar grupos e liderar equipes;
- Gerenciar e estimular o conflito construtivo

• O controle, de acordo com os autores, envolve o estabelecimento e manutenção da estabilidade e da continuidade, buscando: Organizar os fluxos de informação;

- Trabalhar e gerenciar por meio de funções;
- Planejar e coordenar projetos;
- Medir e monitorar o desempenho e a qualidade;
- Estimular e possibilitar a conformidade.

• A competição por parte do gestor, deve visar a melhoria da produtividade e o aumento dos lucros. Para isso, a gestão deve: Desenvolver e comunicar corretamente a visão da organização;

- Estabelecer metas e objetivos;
- Motivar a si e aos outros;
- Projetar e organizar;
- Gerenciar a execução e conduzir para resultados.

A Importância da Gestão da Inovação e do Conhecimento

• Por fim, o processo de criação é a competência onde o gestor deve promover a mudança e estimular a adaptabilidade de seus colaboradores. Em busca da criação, o gestor deve: Usar o seu poder com ética e efetividade;

- Patrocinar e vender novas ideias;
- Estimular e promover inovação;
- Negociar e acordar compromisso;
- Implementar e sustentar a mudança.

Para obter uma competência, o gestor e seus subordinados devem ter propriedade sobre o conhecimento associada à habilidade comportamental de manipular o conhecimento de modo adequado. Qualquer conhecimento pode se tornar supérfluo se não soubermos aproveitá-lo. O desenvolvimento das competências necessita, portanto, da obtenção do conhecimento e de colocar em exercício as capacidades obtidas por meio desse conhecimento. Whetten e Cameron (2010) salvaguardam um padrão de cinco estágios para a obtenção de conhecimento e, de modo consequente, de competências e habilidades. É um padrão de desenvolvimento pedagógico como o processo de aprendizagem, nomeado ALAPA: avaliação, aprendizagem, análise, prática e aplicação, do inglês “Assessment”, “Learning”, “Analysis”, “Practice” e “Application”.

O processo de avaliação irá colaborar quem está desenvolvendo seu conhecimento a averiguar qual é sua atual capacidade no conhecimento / competência em tese. É a constatação do conhecimento/competência. Para isso, podem-se empregar inúmeras ferramentas, como ou debate em grupo ou questionário. A aprendizagem é o período de obter o conhecimento por intermédio de leituras, vídeos, aulas etc. Para testificar que a aprendizagem foi satisfatória, não basta somente acumular o conhecimento e as informações. Elas devem ser expressas, transmitidas em formato de resumos, aulas, apresentações e palestras. Por conseguinte, é a fase de transmissão e armazenamento.

A análise deve procurar o levantamento de comportamentos que são apropriados ou inapropriados. É construída por meio da análise e observação das situações em questão. O que foi positivo? O que está gerando erros? Nesta fase, a análise de casos e exemplos é primordial. Logo após a avaliação, aprendizagem e análise, deve-se pôr em prática o que foi estudado e absorvido até então. Ainda não

A Importância da Gestão da Inovação e do Conhecimento

é a aplicação concreta. Portanto, possibilita erros e acertos de modo mais livre. É igual uma simulação antes da aplicação no mundo real. É o período de experimento e *feedback* ao decorrer o processo de aprendizagem para permitir melhorias no desenvolvimento da laboração adquirida. Por fim, a aplicação é a execução no mundo real. Transporta-se todo o conhecimento, as capacidades e as competências aprendidas no decorrer do processo de aprendizagem para o mundo organizacional.

Em espaços informais, nem sempre se precisa ir além da manifestação de nosso ponto de vista. No ambiente de trabalho, de outro modo, é essencial sustentar e fornecer indícios para o embasamento daquilo que se está defendendo. Por essa razão, o pensamento crítico é essencial, ele irá possibilitar a elaboração de argumentos convincentes, claros, atrativos e sólidos. Pensar de modo crítico é uma habilidade que pode ser desenvolvida por intermédio da aquisição de conhecimento. É a busca de informações para aprimorar a qualidade de avaliações, promover a confiabilidade das suas recomendações durante reuniões, aumentar a credibilidade dos outros diante seu poder decisório, entre outros fatores.

Conforme Quinn e outros (2012), administradores efetivos devem se comportar como pensadores efetivos. Ou seja, não necessitam ser excelentes em termos de ter pleno conhecimento. O conhecimento é, sim, essencial para os gestores, mas podem ter cooperadores que os ajudam na aquisição do conhecimento. Os gestores que não possuem indícios para sustentar suas ideias, os quais não desenvolvem capacidades de pensamento crítico, raramente conseguirão assegurar sua credibilidade. A complexidade encarada nas organizações é gradativamente maior. Assumir decisões racionais torna-se progressivamente complexo em virtude dos diversos fatores que necessitam ser analisados.

As informações nem sempre estão abertamente disponíveis. Por essa razão, a procura pelo conhecimento, o desenvolvimento de competências e habilidades, são fundamentais: primeiro para os administradores/gestores e segundo, mas não menos relevante, para todos os cooperadores de uma organização. Como em qualquer espaço dentro das corporações, os gestores são os principais encarregados por difundir as regras, as atividades, as funções, as tarefas etc. Com o capital intelectual isso não se difere. O gestor deve angariar conhecimento, disseminar conhecimento e produzir o interesse para que todos os seus auxiliares

A Importância da Gestão da Inovação e do Conhecimento

também obtenham novos conhecimentos. Brooking (1996) desmembrar o capital intelectual em quatro grupos principais:

- 1) Ativos de mercado;
- 2) Ativos humanos;
- 3) Ativos de propriedade intelectual;
- 4) Ativos de infraestrutura.

Observa-se que o autor expande o alcance do capital intelectual para além dos recursos humanos. Todavia, todos os itens abrangem a relevância em adquirir conhecimento de modo contínuo, além de recursos humanos para desenvolver cada um dos ativos enumerados pelo autor. Os ativos de mercado abrangem o potencial da organização como um todo em relação a aspectos intangíveis que têm relação com o mercado: Lealdade, clientes, marca, lealdade, negócios recorrentes e em andamento, franquias, canais de distribuição etc. É o conhecimento que a organização tem para se sobressair no mercado em relação aos concorrentes, disponibilizando uma marca diferenciada, canais de distribuição que simplifiquem o acesso ao produto, bom desenvolvimento de negócios que assegurem a fidelidade de seus compradores etc.

Os ativos humanos são os principais responsáveis por restaurar o conhecimento de modo contínuo dentro das empresas. Envolvem todos os benefícios que os colaboradores de uma empresa podem trazer para ela: expertise, criatividade, conhecimento, resolução de problemas. Como se sabe, nenhuma empresa opera sem ativos humanos. Todavia, talvez sejam o ativo de maior dificuldade para se gerenciar. Isto porque abrangem valores, personalidade, cultura, princípios particulares de cada um. Por essa razão, o administrador deve conservar um bom relacionamento e uma atenção específica aos seus ativos humanos, os quais são primordiais para o desenvolvimento do capital intelectual na organização como um todo.

Por fim, discutem-se os ativos de infraestrutura, os quais abrangem todas as metodologias, tecnologias e processos necessários e que integram estrutura da organização. Vão desde as instalações físicas do prédio onde a organização está instalada, o projeto da fábrica, percorrendo pelos softwares, máquinas, e hardwares empregados no processo produtivo, até tudo que é preciso em termos de ordenação

para o desenvolvimento das atividades da organização. Portanto, mais uma vez, observa-se que este derradeiro fator abordado pelo autor, também não trabalha sem a existência dos recursos humanos.

E conclui-se que o capital intelectual é essencial, tanto em nível individual, dos colaboradores da empresa, como em nível institucional, com a aprendizagem institucional como ferramenta para a inovação.

2.1 Elementos de fracasso e sucesso para o processo de inovação

Os modos de comunicação evoluem a cada dia. Antes, usavam-se cartas para se comunicar. Atualmente, mensagens que delongavam dias e até meses para chegar, cruzam o mundo em segundos. A comunicação é mais célere, com preços menores e inúmeras probabilidades. Com a comunicação mais rápida, a informação é transmitida, também, de maneira mais rápida. Temos inúmeros canais de comunicação que possibilitam a permuta da informação.

A internet idealiza, a cada dia, um novo modo de transferir as informações: e-mails, rede sociais, aplicativos, sites... A televisão também busca seguir o progresso da internet para não ficar atrás. Canais que levam notícias em tempo real e transmitem a informação onde quer que as pessoas permaneçam também com a assistência da internet. A distribuição de serviços e produtos também necessita evoluir e a base logística que mobiliza o comércio internacional desenvolve a cada ano, buscando seguir a velocidade do mundo atual. A tecnologia, que permite isso tudo, tem que ser ainda mais célere. Hoje, é impossível imaginar o fim da tecnologia. Parece que ela tem aptidão interminável para evoluir.

Tudo isso não ocorreria sem a globalização, característica essencial dentro de toda essa discussão. A interligação entre o mundo cresce, cada vez mais, a celeridade dos negócios e a conexão entre todas as partes do planeta, seus mercados e os indivíduos que neles operam. Por conseguinte, a figura elucida as novas definições, as quais não cessam de aparecer. São novas formas, novas discussões, novas teorias que estimulam ainda mais a evolução e a inovação do ambiente organizacional. Além disso, são novos estilos de vida, novas práticas que motivam a necessidade de novas definições para a vida dos negócios. Até o

A Importância da Gestão da Inovação e do Conhecimento

desenvolvimento da internet, que decreta a criação de novos princípios de ética para a negociação online, por exemplo.

Assim, a inovação nasce por inúmeros fatores, tem origem nos mais diferentes tipos de necessidades, pode ser da mais simples à mais complexa, atingir diversos indivíduos ou grupos peculiares. É relevante destacar que, a inovação pode iniciar pela embalagem de um produto. Assim, pode-se discutir inovação em: Produtos; Serviços; Processos.

Conforme Salim e Silva (2010, p. 25), a inovação é uma via fundamental para “encontrar alternativas para resolver problemas e solucionar melhores as questões que incomodam”. É comum associar a inovação à tecnologia, visto que a maioria das inovações ocorre pelo desenvolvimento tecnológico. Contudo, em muitas situações, a inovação não necessita ser uma ideia única e nova, ela pode ser transferida de outro contexto, onde foi constatado sucesso, transformada e adaptada conforme as necessidades do novo contexto em questão.

Como visto anteriormente, a inovação abrange o pensamento criativo. Todavia, ela deve ir adiante. A inovação não resiste sem a criatividade, mas nem todas as ideias criativas se tornam inovações. Mais do que um avanço, a inovação deve apresentar valor para os indivíduos com quem a organização se relaciona, sejam seus fornecedores, consumidores, stakeholders e parceiros em geral.

Recobrando a relevância do gestor no desenvolvimento do capital intelectual debatida no item anterior, para a inovação, os gestores têm uma ampla participação. Devem criar um ambiente propício para que todos os cooperadores da empresa tragam com métodos inovadores. O gestor não deve ser o responsável por criar todas as inovações. Mas também, fazer com que a inovação seja uma rotina dentro da sua organização. O pensamento de criatividade para a inovação deve enfrentar alguns empecilhos, principalmente devido a situações culturais. Essas barreiras são conceituadas por Quinn e outros (2012), o pensamento de que a reflexão e a fantasia são perda de tempo, sinal de maluquice ou preguiça. Vistos de modo negativo e sem valor.

Contrariamente, da reflexão e da fantasia podem aparecer as melhores ideias. A confiança de que apenas as crianças podem brincar e de que os adultos devem ter seriedade e trabalhar. A ludicidade também pode ser excelente fonte para

A Importância da Gestão da Inovação e do Conhecimento

a capacidade criadora. O bom humor pode ser um bom aliado à resolução de problemas. Sem ele, muitas vezes pode tornar os problemas ainda maiores. Além dos empecilhos culturais apresentados, Quinn e outros (2012) defendem que o fracasso ou o sucesso da inovação e das ideias criativas estão sujeitas a transposição de algumas barreiras pessoais, como: receio de cometer um erro; Inaptidão para admitir a ambiguidade/flexibilidade; Tendência de julgar ao invés de gerar ideias; Tendência demasiada à autocrítica; Incapacidade de relaxar ou possibilitar que as novas ideias apareçam; Carência de informação, diversas informações incorretas ou irrelevantes.

Por essa razão, a principal sugestão, tanto para os colaboradores quanto para os gestores de uma empresa, é esquivar-se de todas as barreiras apresentadas. Desse modo, a inovação e a criatividade podem se desenvolver com sucesso.

O brainstorming é um método muito vantajoso para a geração de novas ideias. É uma das melhores técnicas se o objetivo é estimular o desenvolvimento coletivo de ideias. Emprega a discussão e o debate em grupo, além de auxiliar a desconexão com o hábito maçante do cotidiano das empresas. Dessa forma, possibilita a construção da criatividade. Para uma boa condução de um brainstorming e a garantia de bons efeitos, ele deve ser guiado por um responsável, que irá arranjar as ideias, anotá-las e avaliá-las. E também, o responsável pode orientar os debates para que sejam melhor aproveitados. Inicialmente, deve-se determinar o problema em questão. Qual é a finalidade do brainstorming? Quais problemas necessitam de solução? A criação de ideias deve ser orientada para qual ponto? Quanto maior o envolvimento e quanto mais rico for o debate, melhores podem ser as ideias e os resultados. A revisão das ideias é essencial para apontar a viabilidade e efetividade.

Ao concluir, pode-se empregar votações para definir as melhores saídas para o problema debatido. Como se percebe, o processo de inovação estar amarrado a participação de todos na empresa. Os gestores devem instituir um meio adequado para que todos os cooperadores possam colaborar com novos produtos, novas ideias, processos e serviços. O sucesso de um processo de

inovação estar amarrado, portanto, da participação de todos e da transposição dos empecilhos aqui discutidos.

Para isso, o administrador deve iniciar pela boa gestão de seu capital intelectual. A seguir, será discutido com mais detalhes a gestão das competências, também fundamental para o processo de inovação dentro das organizações.

2.2 Gestão das competências do capital humano

As habilidades podem ser técnicas, em relação às atividades do cotidiano, abrangem a aptidão de saber como construir tarefas específicas. E, por conseguinte, a atitude abrange colocar em exercício. Determina o querer fazer, o exigir para que as coisas ocorram. Assim, o conhecimento é o ponto de início. As habilidades são essenciais e representam o elo entre a prática e o conhecimento. A prática, por sua vez, ocorre por intermédio das atitudes. A gestão por competências procura, portanto, guiar os esforços da empresa para a manutenção e criação das competências de seus cooperadores. Ou melhor, a gestão de competências irá esboçar quais são as habilidades, os conhecimentos e atitudes necessárias para seus cooperadores.

A posteriori, irá aproveitar colaboradores com tais premissas ou desenvolver tais requisitos nos colaboradores que já existem. E, por conseguinte, a gestão de competências deve continuamente avaliar as competências “estabelecidas” a cada instante, a cada tarefa e atividade da empresa. Elas estão apropriadas? Estão alcançando as necessidades e finalidades da organização? As competências podem ser avaliadas e analisadas de modo individual, em grupo, ou ainda, no nível da empresa em sua totalidade. Maximiano (2008) salvaguarda que cada colaborador pode aprender a reconhecer suas próprias competências. Ou seja, pode-se aprender a identificar os próprios pontos fracos e fortes. Os administradores devem exercer a função de definir a estratégia da organização e buscar colaboradores que tenham o perfil (e as competências) que irão assistir no cumprimento das estratégias exigidas.

O gestor deve, também, fornecer a passagem para que o colaborador desempenhe suas competências em conformidade com as necessidades da

A Importância da Gestão da Inovação e do Conhecimento

empresa. Como já abordado, as competências podem ser buscadas, com a contratação de novos colaboradores; ou desenvolvidas, com programas de aperfeiçoamento, por exemplo. Chiavenato (2006) estima que a gestão por competências devem ser sistematizadas. Tem de ser um programa pelo qual a organização buscará estabelecer quais são os perfis profissionais apropriados para cada atividade, assegurando maior adequação e produtividade.

O autor salvaguarda, também, que a gestão por competências deve reconhecer os pontos de excelência para cada função e os pontos que distinguem a carreira daquela determinada função. Deve-se identificar as ausências, buscar acrescentar conhecimento e estimar os parâmetros de avaliação. É a busca pela constituição de valor na relação funcionário e empresa. Algumas fases para a sistematização do programa de gestão por competências são relacionadas a seguir: descrição e Mapeamento das competências: é essencial descrever e identificar quais são as competências primordiais para cada função/tarefa. Mensuração das competências: como cada uma será avaliada e mensurada? É conveniente exigir métricas e valores.

Remuneração por competências: como os funcionários serão remunerados? A empresa deve instituir proventos e bonificações, por exemplo, para os funcionários que desenvolvem as competências essenciais para cada função. Elas devem constituir o plano de carreira. Seleção por competências: os processos seletivos devem ser realizados segundo os requisitos para cada função relacionada às competências. No caso de colaboradores já estabelecidos na empresa, pode-se recorrer aos aperfeiçoamentos para as novas competências requeridas.

Desenvolvimento de competências: como falado anteriormente, os treinamentos são os principais instrumentos para desenvolver as competências dos colaboradores. Avaliação de desempenho por competências: quando a organização possui competências instituídas, salários fundamentados nas mesmas, métricas para mensuração, processo seletivo e todo o seu cotidiano embasado nas competências deve, também, instituir como elas serão avaliadas. Plano de desenvolvimento por competências: por conseguinte, como já mencionado, o plano de cargo e carreira da empresa deve ser instituído baseado em cada competência determinada. Ele indicará como pode ser o desenvolvimento de cada funcionário.

A Importância da Gestão da Inovação e do Conhecimento

Seguindo todas as fases mencionadas, a empresa assegura uma boa sistematização do seu programa de competências. É como uma orientação para os colaboradores e gestores. Todos devem saber como a gestão por competências afetará o cotidiano da empresa, desde a admissão até o salário. Deste modo, com a gestão de competências aguarda-se a criação de funcionários talentosos, que assegurem maior produtividade à empresa, executar atividades de modo mais assertivo e convivem em uma atmosfera mais participativa e motivadora. É um modo de gerir que traz engajamento em todas as camadas hierárquicas em busca da eficácia de todos os funcionários, buscando continuamente o aperfeiçoamento. Consolida o trabalho em grupo e enaltece o capital humano e intelectual debatido na primeira parte deste artigo. Ruas (2005) distingue as competências da qualificação profissional conforme tabela a seguir.

Tabela 1 - Qualificação x Competência

QUALIFICAÇÃO	COMPETÊNCIA
Estabilidade relativa da atividade econômica.	Baixa previsibilidade dos negócios e das atividades.
Concorrência localizada.	Concorrência abrangente
Predomina a lógica da indústria: processos e padrões de produção.	Predomina a lógica dos serviços/eventos
Emprego formal, com base sindical	Relações informais e flexíveis.
Organização tradicional do trabalho: definição de cargos e tarefas programadas.	Trabalho baseado em metas, delegação de responsabilidades e múltiplas funções.
Foco no processo.	Foco nos resultados
Enfatiza a aprendizagem de circuito simples.	Estimula a aprendizagem de circuito duplo.

Fonte: Ruas (2005, p. 37)

É importante ter em pensamento que a competência deve estar aparente para todos na empresa, ou melhor, não adianta um funcionário apresentar as melhores qualidades, mas não praticá-las no cotidiano da empresa. Os gestores necessitam ter conhecimento e identificar os benefícios de seus funcionários.

A Importância da Gestão da Inovação e do Conhecimento

Quanto melhor a percepção construtiva por parte do administrador, melhor ele avaliará a competência do seu funcionário.

Pode-se afirmar que a gestão por competências transpassa algumas barreiras dentro das empresas. Foi uma alteração de modelos que envolveram, inclusive, a transformação cultural das organizações, uma vez que exige muito autogerenciamento, responsabilidade e participação de todos para que funcione de maneira apropriada. Como observado, a constante modificação do atual ambiente competitivo requer, também, o desenvolvimento contínuo de tais talentos.

O sucesso das empresas e o sucesso de quem trabalha dentro delas depende dessa constante evolução. Quanto mais habilidades, conhecimentos e competências se desenvolvem, maior fundamento se garante para atuar no cotidiano, o qual está cada vez mais ágil. Pode-se assegurar que a gestão por competências ocasiona muitos benefícios para a empresa e seus trabalhadores. Como pode ser Listado a seguir: Avanço no desempenho dos trabalhadores, conseqüentemente, na produtividade das empresas; Auxilia a identificação das necessidades para os treinamentos de colaboradores; Faz com que os objetivos da empresa sejam melhor alinhados ao desenvolvimento dos trabalhadores e equipes; Possibilita a análise histórica, contínua e comparativa em relação ao desenvolvimento dos trabalhadores; Assegura maior produtividade dos trabalhadores; Com objetivos bem definidos, os trabalhadores ficam com maior motivação e sentem-se mais responsáveis.

Assim, aos gestores das empresas que atuam conforme as competências de seus colaboradores, cabe o cumprimento das quatro competências gerenciais expostas no início este artigo: colaborar, controlar, competir e criar. Elas são essenciais para o bom relacionamento gestor-trabalhador e para o real desenvolvimento das competências dentro de uma empresa. São os principais responsáveis pela motivação em busca do conhecimento e, conseqüentemente, de melhores competências para o bom desempenho organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Importância da Gestão da Inovação e do Conhecimento

O processo de aquisição e de aprendizagem de conhecimento possibilita, por conseguinte, o desenvolvimento de capital intelectual dentro das corporações. Por esta razão, os treinamentos e a contínua atualização por meio de cursos de curta e longa duração são essenciais. Os gestores devem estimular esse exercício entre os seus colaboradores. O processo de aprendizagem deve, também, ir além da simples acumulação de novos dados e informações. Para que o conhecimento aprendido seja realmente completo e produtivo, a aprendizagem deve estimular o pensamento crítico.

Nessa perspectiva, ter aptidão de inovar denota encontrar novos resultados para as atividades já desenvolvidas, melhores e mais eficientes. Inovar também pode ser a capacidade criativa para idealizar soluções para o novo, casos que ainda não foram descobertos ou estudados, serviços ou produtos que ainda não existem. Inovar também pode ser melhorar práticas já desempenhadas. Afinal, independente da situação, para inovar é necessário exercitar, conhecer e testar as novas ideias.

Agora ficou claro que no mercado atual, competitivo, dinâmico e cheio de mudanças, a inovação é essencial. Para a inovação acontecer, também está explícito que o conhecimento é outra condição muito importante. E com a gestão por competências não é diferente. É mais um modo de assegurar a contínua evolução dos trabalhadores/cooperadores e das empresas. Por fim, é mais uma ferramenta para se utilizar dentro de todo esse contexto discutido neste artigo: de transformações, inter-relacionamentos, interações, preocupação com o todo e não apenas com as partes, globalização, adaptação às transformações e inúmeros conceitos essenciais que foi debatido.

Agradecimentos: Este trabalho é financiado por Fundos Europeus Estruturais e de Investimento, na sua componente FEDER, através do Programa Operacional Competitividade e Internacionalização (COMPETE 2020) [Projeto nº 006971 (UID/SOC/04011); Referência do Financiamento: POCL-01-0145- FEDER-006971]; e por Fundos Nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, no âmbito do projeto UID/SOC/04011/2013.

REFERÊNCIAS

BROOKING, A. **Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise.** Boston: Thomson Publishing Inc, 1996.

CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública.** Série provas e concursos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

A Importância da Gestão da Inovação e do Conhecimento

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**: Da revolução urbana à revolução digital. 6a ed. revista e atualizada. São Paulo: Atlas, 2008.

QUINN, R. E.; FAERMAN, S. R.; THOMPSON, M. P.; MCGRATH, M. R.; CLAIR, L. S. ST. **Competências Gerenciais**: a abordagem de valores concorrentes na gestão. 5ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

RUAS, R. **Gestão por competências**. Uma contribuição à das organizações. In: RUAS, R. et al. **Os novos horizontes da gestão**. Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SALIM, C. S.; SILVA, N. C. **Introdução ao Empreendedorismo**: despertando a atitude empreendedora. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.