



## **A GESTÃO DO CONHECIMENTO E SUA CORRELAÇÃO COM A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL**

### **KNOWLEDGE MANAGEMENT AND ITS ENGAGEMENT WITH ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY**

**Cláudio Paula de Carvalho<sup>a</sup>**

<sup>a</sup>Mestre em sistema de gestão, Universidade Federal Fluminense (UFF / LATEC), Niterói, RJ, Brasil

#### Resumo

A visão de mudança cultural sob a ótica da gestão empresarial é decorrente da crescente competitividade entre as empresas. E esta mudança comportamental se faz necessária diante das transformações globais afetando os sistemas de produção, os recursos naturais e no que tange ao organizacional; além de afetar, também, o processo das relações humanas e suas interdependências. Assim, o objetivo principal dessa análise é mostrar que a gestão do conhecimento é fundamental no âmbito da cultura organizacional e também um elemento-chave na integração dos diversos processos que levam à sustentabilidade das organizações. A gestão do conhecimento fomenta, estimula e cria a base necessária para que as empresas tenham componentes internos e externos sendo tratados ao longo do processo gestão empresarial de forma que seja absorvido em sua cultura organizacional. Assim, diante do processo de recursos informativos de modo mais equânime, afeta não só as suas relações de reputação e credibilidade, mas invariavelmente sua relação com as partes interessadas e os diversos públicos de relacionamento. Com isso, apresentaremos uma análise de o quanto a gestão do conhecimento pode inferir significativamente na formação da cultura organizacional e suas interdependências sob o âmbito da ambiência, refletindo não só na sustentabilidade das organizações, mas também na conjuntura do relacionamento interáreas, considerando as partes interessadas, fundamentais neste processo de sustentabilidade organizacional.

**Palavra-chave:** Gestão do Conhecimento; Sustentabilidade Empresarial; Sistemas de Gestão; Cultura Organizacional.

#### Abstract

*The current cultural change process and the ongoing global transformation increases several demands in a certain level of proficiency required from organizations, much more present by companies. Relationship between business partners and requirements regarding the form more integrated and have been made necessary more balance evolved natural resources have also evolved to a higher level of consciousness and it does that in the sense of development and its stakeholders relationship. The knowledge management imposes more level of transparency, ethical condition and administrative changing. And everything reflects in organizational culture and his internal and external elements that needs more balanced information and culture, reflecting reputation, liability and mainly conceptions about relationship of corporate management, emphasizing circumstances in general condition to administrate companies through competitive conditions and behavior attitude, involving the stakeholders.*

**Keyword:** Knowledge Management; Organizational Sustainability; Management Systems; Organizational Culture

#### **1. INTRODUÇÃO**

A estratégia corporativa de atuação empresarial, em consonância com o planejamento estratégico da empresa,

deve levar em consideração o direcionamento que a organização quer para si em termos de posicionamento empresarial. Da mesma forma, liderar o processo de competitividade dos negócios assim como o processo em si de liderança é parte integrante no processo de inovação e de preparação para o processo também de sustentabilidade. Assim, em termos de preparação para esta visão futura de



sustentabilidade, deve-se levar isso em consideração não somente em termos de gestão empresarial e administrativa, mas também em relação ao seu quadro técnico, operacional e corporativo. A importância da gestão do conhecimento como forma de retenção de talentos e de força técnica, além da relação intrínseca no que tange ao valor agregado e ao desenvolvimento de seus negócios pelas organizações, faz com que as empresas tenham pontos de valorização significativos à organização. Este é um ponto de valor intangível e definido pela composição de seu quadro técnico, administrativo e operacional assim como em relação a sua marca construída, a reputação desenvolvida e que está relacionada a elementos externos, seus recursos humanos envolvidos e demais atribuições inerentes a este papel voltados à gestão do conhecimento (RODRIGUEZ, 2002). Acerca da questão do conhecimento e da retenção de talentos, Rodriguez (2002, p. 42) trata esta questão como um ponto importante para que as organizações se ajustem aos processos de mudança, visando à preservação das pessoas em uma organização e também o processo de liderança diante de uma competitividade crescente e cada vez mais aguerrida no mundo empresarial, segundo Rodriguez (2002): “O corpo de uma empresa é formado por seus processos e pela sua tecnologia, sendo o seu coração e cérebro formados pelos seus funcionários.” Entretanto, deve ser levado em consideração à visão, segundo Barrett (2013), que a percepção de mudança, não só dos líderes, mas em relação à geração de lideranças, dentro do desenvolvimento humano em suas respectivas atribuições, que deve ser criado um espaço em que surjam as possibilidades e possa oferecer uma quantidade de obstáculos e limitações como forma de aprendizado e formação da consciência crítica. E, com isso, perceber o potencial das pessoas, pois só assim se podem romper hábitos, pela postura, pela atitude, trazendo para uma realidade mais incisiva e crítica, e fazendo com que se saia de uma zona de conforto para uma relação de transformação social.

## 2. OBJETIVO

Historicamente, o conhecimento vem ao longo da formação da sociedade sendo moldado como uma *linha de montagem* (BURKE, 2003), onde a informação circulava nas cidades e fora delas e a partir daí, constituindo-se em um processo de formação e de informação, por conta do conteúdo. Isto se deve a uma grande quantidade de indivíduos, contribuindo, tendo em vista a circulação da informação, em que se criava uma massa crítica dentro do processo de conhecimento que se formava e era *produzido*. Mas produzido, por assim dizer, no sentido de que novas informações se transformavam no que era visto, até pelas

condições sociais históricas, em que nem todos tinham acesso à educação ou a formação categorizada, fruto das classes sociais, daí a fixação do *conhecimento* baseado no que era visto e percebido. E, a partir daí, ocorria a formação do conhecimento. Segundo, Burke (2012, p.78):

“Muita informação vem em fragmentos, e uma parte do processo de produção do conhecimento consiste em encaixar e juntar esses fragmentos como se fosse um quebra-cabeça. Essa reconstrução ou reconstituição exige conhecimento, mas também gera conhecimento.”

### 2.1. A gestão do conhecimento como elemento de integração ante a sustentabilidade organizacional

Na visão de Rodriguez (2002), o capital humano de uma empresa é formado pelo corpo técnico e pelos empregados em geral (em cuja composição não pode deixar de se considerar o público terceirizado que compõem uma parte considerável do escopo de força produtiva em uma empresa). E, além de tudo, estes são capazes de traduzir seus conhecimentos em ações, projetos, tecnologias e produtos que venham agregar valor à empresa. Assim, o crescimento permanente do conhecimento humano auxilia na geração de inovações e, conseqüentemente, de novas tecnologias irradiadas no contexto das organizações. Este complexo processo é fundamental para que haja o entendimento do processo de mudanças das organizações propriamente dito, ainda mais diante do processo amplo de transformação global.

O final do século XX trouxe uma série de mudanças organizacionais, seja por meio das privatizações, pela implementação da tecnologia otimizando custos, seja pela redução do papel da mão-de-obra trabalhadora em muitas das funções laborais. Por outro lado, cabe lembrar que uma nova tecnologia nem sempre é aceita ou compreendida em um primeiro momento. Esta condição deve ter um papel relevante, pois deve ser bem compreendido ao ser desenvolvido e absorvido por seu corpo técnico e recursos humanos envolvidos (RODRIGUEZ, 2002). Ela passa pelo processo natural do convencimento, ou seja, segundo Hamel & Välikangas (2003), as estratégias tecnológicas tradicionais acabam gerando uma ênfase cultural nas empresas agregando um maior número de interessados e temas de predisposição ao aprendizado, tácito ou programado. Isto se deve ao fato de que esta condição requer muito menos tempo de engajamento ou mesmo menor compromisso diante do processo de mudança. Logo, ainda um menor tempo de dedicação do seu tempo laboral ou mesmo do processo decisório do processo de execução e também um menor aporte de recursos capitais. Segundo Francini (2002), o foco na gestão do conhecimento das organizações tem sido



efetivamente visto como a alocação de recursos crescentes, a cada período. Tal dimensão denota expressivamente a evolução na visão empresarial. Seja pela visão de gestão de pessoas, considerando este desenvolvimento um valor para a organização, seja pelo próprio reajuste necessário diante do sentido real das mudanças e das adaptações prementes, através cada vez mais do processo de capacitação e treinamento, com ênfase em uma qualidade melhor e não tão geral, em que o desenvolvimento do elemento humano é um fator relevante e valor agregado ao desenvolvimento potencial para as organizações, refletindo nos resultados do negócio.

Ainda na visão do autor, nota-se que na avaliação de relatórios anuais das empresas, sejam públicas ou privadas, tanto nacionais (capital misto) quanto internacionais, que este movimento formal e factual de divulgação dos resultados e de suas ações institucionais em seus balanços patrimoniais vai ao encontro do princípio básico das premissas de governança corporativa pelo aspecto da transparência, da informação direta e concisa junto aos públicos de interesse. E isto se dá devido ao fato de que as formas de mensuração deste capital intangível ainda são incipientes, ficando muito no âmbito das percepções subjetivas e do próprio valor agregado gerado em consequência deste processo de capacitação e deste investimento de recursos neste sentido. A dificuldade maior talvez seja pela própria dificuldade existente deste dimensionamento ante ao capital intelectual, no qual se investe com a finalidade do desenvolvimento da gestão do conhecimento refletir em ações de sustentabilidade, muito embora não seja a tônica premente no desenvolvimento das pessoas, mas sim reflexos futuros diante deste conhecimento adquirido. Porém, este tipo demonstração ainda fica muito sujeita à questão da percepção de juízo de valor existente em cada indivíduo e dentro das condições culturais de cada organização. Ou seja, sendo uma valorização ou não deste conhecimento no processo de execução ou de desenvolvimento das ações laborais e das atitudes nessa organização.

Neste sentido, segundo Rodriguez (2002), diversos são os casos em que grandes corporações vêm desenvolvendo o conceito de universidades corporativas, visando o fomento de compartilhamento do seu próprio conhecimento organizacional gerado a partir de capacitações externas adquiridas anteriormente e que tiveram um desenvolvimento e um alinhamento maior ante ao processo de gestão e de metas de crescimento produtivo, envolvendo também o intelectual. Assim, como forma de se manter alinhado às suas premissas, metas e cultura organizacional e dentro de uma cultura social baseada no conhecimento, este desenvolvimento acerca das universidades corporativas não descarta o processo de parceria desenvolvido com as mais renomadas instituições educacionais, tanto no país quanto no exterior. Porém, as parcerias podem vir a caracterizar

um desenvolvimento focado em melhoria contínua, seja por meio de ensino continuado, da capacitação profissional e global ou do treinamento em geral. Assim, complementando a ideia de Francini (2002), esta estratégia de criar universidades corporativas ratifica a questão de que as organizações não só possibilitam um alinhamento diante de suas respectivas estratégias, mas também podem aumentar a probabilidade de alcançar e superar seus objetivos planejados. Isto possibilita que o valor agregado possa ser gerado ainda de uma forma muito maior para o desenvolvimento bem sucedido de seus negócios, mas, principalmente, no que tange à abordagem diante de uma visão estratégica esboçada para chegar a esta meta.

O conhecimento é um elemento importante no processo de transformação das empresas, sob qualquer ótica, principalmente a partir do momento em que a competitividade ficou bastante acirrada diante do papel presente e efetivo do processo de globalização no processo produtivo, em que praticamente inexistem diferenças em relação ao preço e à qualidade. A globalização quebrou o conceito de fronteira geográfica, de identidade corporativa assim como em relação aos produtos, os quais se transformaram em *commodities*. Da mesma forma, o conhecimento contribui para que haja uma mudança no que diz respeito ao perfil dos consumidores, clientes, comunidade, dos próprios empregados e, consequentemente, no que envolve os trabalhadores (denominados como força de trabalho) como um todo (RODRIGUEZ, 2002). Efetivamente, o conhecimento gera mudanças nas relações de poder, caracterizada pela massiva pressão interna e externa das partes interessadas e da sociedade em geral.

Deste modo, os processos de comunicação têm que ser cada vez mais atuantes, presentes e ainda mais transparentes e sistematizados não só junto às partes interessadas mas aos diversos públicos de relacionamento. E o interesse maior é da capacidade de disseminar a cultura organizacional e também de influenciar o processo de mudança desta cultura, seja pelas ações institucionais e corporativas, pela identidade corporativa ou mesmo pela abrangência de atuação da marca. É efetivamente uma via de mão dupla, na visão de Mestieri (2004), e isto se reforça cada vez mais pela característica intangível no que se refere ao conhecimento dentro das relações organizacionais.

## **2.2. A informação integrada à gestão do conhecimento e seus reflexos na sustentabilidade das organizações**

O processo de transformação decorrente da globalização mundial mudou não somente as relações institucionais de forma geral como atuou massivamente fazendo com que princípios de governança corporativa fossem considerados de forma abrangente no processo de gestão administrativa e empresarial das organizações. Parte desses objetivos foi



não somente de monitoramento e de controle, mas muito focado nas decisões e nas ações estratégicas de forma a possibilitar uma maior ênfase nas questões estratégicas, dando uma maior condição em termos de vantagem competitiva às organizações em geral. Outro ponto relevante é o fato de crescer a questão de maior transparência, sob o aspecto da objetividade e a clareza necessária ao processo de gestão, ainda mais desenvolvendo um papel relevante no processo de informação junto ao público de investidores e acionistas, e as demais partes interessadas e público em geral de relacionamento (MAHONEY, 2007). Por outro lado, Fernandes (2003, p.235), destaca:

“O desenvolvimento da mídia na sociedade, seu papel nos processos educacionais e sua utilização como instrumento para a consolidação da cultura e da cidadania.”

O advento da tecnologia de informação como elemento fundamental para quebrar as barreiras físicas faz com que isto seja um diferencial competitivo, que não pode ser desprezado, principalmente a partir do momento em que é implantada de uma forma democrática e disponível praticamente a todos, por conta do acesso à informação. Com isso, o caráter acerca do diferencial competitivo dado às empresas pode ser considerado, como retratado por Rodriguez (2002, p.54):

“O diferencial competitivo de uma empresa competitiva e sustentável está no que ela sabe, em como utiliza o que sabe e o quão rápida é capaz de aprender e aplicar um novo conhecimento orientado ao mercado e clientes.”

Porém, se o uso da tecnologia de informação evoluiu e se torna um elemento fundamental e ao mesmo tempo se pode dar um tratamento diferenciado, porém, mais equânime como suporte e ferramenta dos negócios da empresa, por outro lado possui características distintas diante da forte influência externa. Entretanto, o processo da tecnologia da informação por meio das mídias acabou verticalizando o acesso a um determinado tipo de cultura, porém, sem se ater à formação do pensamento crítico (Fernandes, 2003). Pois, se o aspecto democrático ocupa uma grande parte da manutenção das informações e também em relação à postura de atendimento, de posicionamento e de relacionamento mais direto junto aos investidores, acionistas e demais partes interessadas, ao mesmo tempo também possui uma condição única de possíveis efeitos indesejáveis, tais como: gerar efeitos que possam deixar as organizações mais expostas, pois as informações são mais solúveis e imediatas (MAHONEY, 2007). Ainda na visão do autor, o fato de as empresas deixarem, cada vez mais, seus sistemas econômicos fechados diante da intensa abertura junto ao mercado de capitais, pela necessidade de maior captação de recursos e diante de uma atuação mais estratégica no que diz respeito à visão acerca da ampliação

de seus negócios, isto se faz por meio da internacionalização das empresas. Seja pelo atrelamento diante do mercado de capitais, seja pelas demais formas de envolvimento junto às partes interessadas e os diversos públicos de relacionamento. Sob este efeito de internacionalização, aliado ao desenvolvimento e à democratização da tecnologia de informação, traz junto às organizações situações de forma que estejam bem mais expostas, pois o fluxo da informação é mais veloz e, muitas vezes, foge ao controle interno e administrativo das organizações (RODRIGUEZ, 2002). Daí a importante questão da cultura organizacional estabelecida, e o fator da informação e o desenvolvimento da gestão do conhecimento se faz relevante neste aspecto.

### **2.3. A cultura organizacional como elemento integrador à sustentabilidade das organizações**

A cultura serve para a própria sobrevivência das organizações assim como para a sobrevivência da própria comunidade e demais públicos de relacionamento. Na visão de Fleury (1996), a cultura assume o papel de elemento aglutinador permitindo que a realização de atividades se relacione à adaptação externa por meio da tecnologia ou diante das ações de movimento interno ou ambos. E, neste sentido, isto ocorre junto às demais circunstâncias de atuação envolvendo o meio ambiente, as partes interessadas e o público interno em geral. Isto acaba permitindo um maior poder de articulação junto a este último, seja sob a forma de coordenação dos processos, seja de articulação institucional ou mesmo de integração de processos que acabam mantendo uma interrelação entre ambos. Baseado nas considerações de Burke (2012, p.181, UNESP), a conceituação de cultura se traduz na forma de postura e atitude e, como tal, sendo a expressão ou encarnação de práticas sociais, em que as análises culturais oferecem uma alternativa ou no mínimo um suplemento necessário de forma a abrir um canal de possibilidade para a formação de uma consciência mais crítica acerca do papel de cada um dentro do sistema organizacional.

Por outro lado, baseado na visão de Capra (2005, p.148), essa nova economia, em que o capital funciona em tempo real, as fronteiras são virtuais e o poder do capital é mais entrelaçado e as redes financeiras internacionais são constituídas, faz com que este capital possa trafegar rapidamente por todo o mundo, buscando cada vez mais novas oportunidades de investimento e de ampliação dos negócios. Ainda na visão de Capra (2005), o processamento e a velocidade do processamento de informações e o desenvolvimento tecnológico para dominar, ou melhor, intervir nos processos desta tecnologia, traz embutida a gestão do conhecimento como um meio eficaz de dominação e faz com que essa inovação tecnológica venha ter um papel extremamente importante no processo da competitividade



empresarial. A inserção da tecnologia de informação enquanto processos interligados em redes mundiais faz com que seja uma revolução poderosa e de âmbito mundial. Não existe a necessidade de algo mais concreto em termos de fronteiras, pelas próprias características da globalização, mas sim uma abrangência que se torna muito mais poderosa a partir do momento que ressurgem um capitalismo mais poderoso, rejuvenescido, flexível, diante de toda uma tecnologia à disposição e enormemente ampliada, em que estas fronteiras físicas deixam de ser preponderantes (Capra, 2005).

Complementando o autor acima, Curvello (2002) diz que o conceito de cultura pode ser entendido a partir de duas linhas teóricas básicas: a primeira sendo concebida como um sistema de ideias onde o que é social e cultural é distinto, mas possui suas interdependências. A segunda sendo considerada como um sistema sociocultural, onde a vertente cultural tem uma relação de pertencimento a um sistema social, estendendo-se em comportamentos e produtos destes comportamentos.

Assim, complementando a visão de Capra (2005) ao exposto anteriormente, afirma que a cultura é um sistema integrado de valores, crenças e regras de conduta que é adquirido mediante ao convívio social, que determinam e delimitam também quais são os comportamentos aceitos por uma sociedade na qual a cultura possui uma dinâmica complexa que não apresenta uma sequência de linearidade, mas sim sendo criada por uma rede social que se realimenta, seja pelo reforço de fatores como hábito, valores, crenças e regras de conduta, mas não se limita à repetição das ações dentro do grupo social. Com isso, sendo aqueles fatores continuamente e amplamente alterados, porém, também preservados. Ou seja, ainda contextualizando o autor, antigos valores são repassados pela dinâmica cultural. A formação de uma rede de comunicação é fundamental no processo de manutenção da cultura estabelecida, dando a sensação real de pertencimento e de identidade. Estes dois fatores são bases relevantes na questão da sustentabilidade das redes sociais e da própria cultura deste grupo social, caracterizados por essa relação de uma identidade criada. Deste modo, dando base à conceituação de formação de uma cultura organizacional. Estes processos por meio de formação de grupos sociais que se estabelecem é que vão realimentando as redes que, por sua vez, se comunicam, mantendo o processo de mudança sem, no entanto, perder o senso de identidade (RODRIGUEZ, 2002).

A cultura organizacional possui uma forte tendência de nivelamento na criação de parâmetros sob uma determinada visão, conforme Rodriguez (2002). Isto se dá, principalmente, pela condição de uma gestão de visão mais avançada, mais inovadora e mais informativa. Assim, só se tem aceitação ou mesmo manutenção de ganho desta visão se este grupo social envolvido, que atua

diretamente junto aos processos, tiver também uma visão já internalizada desta cultura inovadora. Neste sentido, a gestão do conhecimento é fundamental para que haja esta abrangência para disseminação deste processo de educação organizacional, internamente. Não adianta ações sem engajamento corporativo e institucional. Do contrário, de nada adianta (CAPRA, 2005). Na visão de Fernandes (2003), no campo da formação da cultura, a mídia, como um segmento da disseminação da informação, desempenha um papel importante, pois faz com que a transformação social exista, dando condições, como elemento de integração e de identificação, a uma situação de formação de uma consciência mais crítica. Assim, a visão de Fernandes (2003, p.239), que diz:

“O indivíduo instruído é mais livre do que um inculto; um indivíduo que tem um emprego é mais livre do que um desempregado; um homem sã é mais livre do que um enfermo.”

Deste modo, se as diversas capacidades individuais não foram devidamente dadas às oportunidades de desenvolvimento conforme as respectivas necessidades existentes, isto tende a gerar problemas futuros ou até mais imediatos de conflitos no desenvolvimento desta cultura de inovação, se perdendo condições propícias sob o aspecto do desenvolvimento humano e organizacional, sem funcionar como uma teia social (CAPRA, 2006) assim como na gestão deste conhecimento implícito do processo em si. A formação da consciência crítica põe o indivíduo como sendo capaz de discernir e desenvolver um posicionamento e uma consciência mais crítica, e com condições de depreender os aspectos positivos ou não no conjunto das informações ou mesmo do tipo de comunicação ao qual está submetido, não sendo apenas um elemento de uso empresarial, mas um elemento individual e interativo no processo como um todo (Fernandes, 2003).

Por outro lado, deve-se ter cuidado também na relação de respeito no que tange à formação e à manutenção da cultura. Ainda segundo Capra (2005), isto requer atenção com referência a um processo de interatividade constante dentro de subgrupos existentes dentro dos grupos sociais. Além disso, a formação de subgrupos é uma condição inequívoca dentro de cada processo cultural existente, seja pelas relações de afinidade, de credo ou étnicas e religiosas, entre outras possíveis condições sociais estabelecidas. Desse modo, é importante que essa condição seja respeitada, sob pena de que as mensagens informadas não venham a ser dotadas dentro de um significado dentro de uma rede de significados vigentes nos subgrupos existentes em cada grupo social, fazendo com que as informações não sejam processadas em consonância com a ideologia, os valores e os processos de liderança da organização (FLEURY, 1996).



Na visão de Barrett (2013, p.154), o processo de liderança como uma atividade de *design* no sentido de inovação na cultura comportamental, significa criar espaço, apoio, assim como desafios suficientes e necessários para que as pessoas fiquem em uma condição de estímulo visando o crescimento. É um objetivo proposto com grau de diferença, não conflitante, mas complementar, dos pontos expostos por Capra (2005) e Fleury (1996), os quais contextualizam tendo o lado crítico da exposição do homem à conformidade dos padrões empresariais, em que o recurso humano integra somente as percepções de valor agregado pela ótica das organizações. Assim, Barrett (2013, p.155), de um modo mais desafiador no que tange ao aspecto da liberdade de expressão e em relação à formação do ambiente que permeia a cultura mais integrada, afirma que:

“O trabalho de um líder é gerar discrepância e dissonância que instiguem as pessoas a sair das posições habituais e padrões repetitivos. (...) Precisamos de líderes que façam isso – homens e mulheres que apoiem saltos criativos, que possam criar um contexto que amplie as possibilidades criativas e instigue vislumbres, insights repentinos,

especulação ousada, empreendimentos criativos e disposição (até mesmo insistência) em fazer as pessoas explorarem novas possibilidades antes de terem a certeza e de compreenderem inteiramente o significado do que estão fazendo.”

A Figura 1, delineada pelos autores, expressa a síntese dos princípios de formação de uma cultura organizacional e suas nuances como elemento integrador e fomentador do processo de disseminação das relações no âmbito da construção da sustentabilidade organizacional, envolvendo todas as partes interessadas e os diversos públicos de interesse e os diversos processos envolvidos na construção de uma identidade e nível de pertencimento. Isto se dá a partir de elementos integradores, seja no aspecto interno quanto no externo, em que o foco do desenvolvimento está calcado em premissas ante aos valores e formação nos processos de gestão assim como da ideologia empresarial, agregando valor nas bases da sustentabilidade das organizações e na forma de lidar e se relacionar com os diversos públicos de interesse e possibilitando que o recurso humano esteja integrado como parte do processo de sustentabilidade.

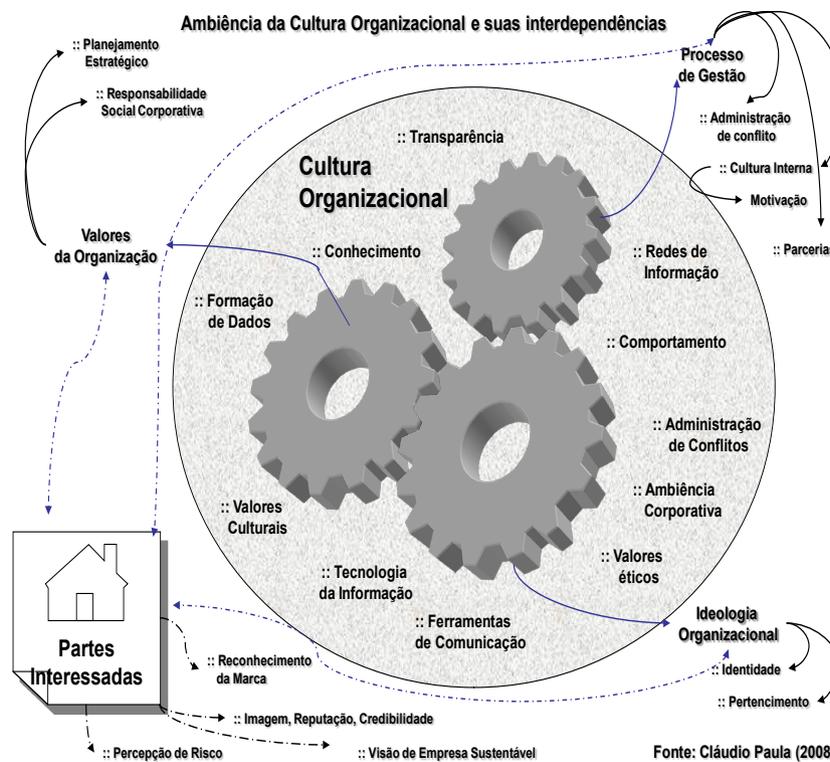


Figura 1 – A cultura organizacional como elemento integrador de sustentabilidade organizacional  
 Fonte: Gomes & Carvalho (2008)

### 3. CONCLUSÃO

O presente estudo evidencia que não se pode prescindir da formação de uma identidade e cultura organizacional nas empresas, por meio da gestão do conhecimento, pois isto é a base para os princípios relativos à visão de futuro, calcada na construção de premissas voltadas a um maior

desenvolvimento sustentável, abrangendo não só os aspectos operacionais, mas também econômicos e administrativos, tendo o elemento humano como foco central deste processo de desenvolvimento e desdobramentos. Com isso, possibilitando condições de melhores práticas, as quais devem ser inseridas à cultura organizacional, envolvendo as partes interessadas e demais públicos de relacionamento,



envolvidos por meio da sociedade como um todo. Assim, dando condições de uma realimentação contínua do processo e perenidade nas relações.

Por outro lado, o nível de pressão interna e externa é um fator preponderante para o fomento do compromisso das empresas junto às partes interessadas e seus diversos públicos de relacionamento, seja pelo imenso processo das transformações globais, o qual gerou significativas mudanças no aspecto das relações sociais junto a estas partes interessadas, seja pelo grau de articulação interna das organizações socioprodutivas ou apenas sociais. Ou ainda, pelas condições externas, por meio da comunidade, dos investidores e acionistas, da imprensa e da sociedade em geral.

A gestão do conhecimento é um importante elemento integrador no que tange à sustentabilidade das organizações. E isto se passa não só pelas características de disseminação e divulgação das informações além de pelo grau de envolvimento e engajamento da tecnologia de informação como instrumento aliado ao processo de comunicação e de capacitação de seus respectivos quadros técnico-administrativos e operacionais, mas também diante das condições de risco e possíveis gerenciamento de crises diante da operacionalização dos negócios. O processo de construção de uma conscientização mais abrangente, crítica e perseverante ante as diversas relações intrínsecas e profícuas ao desenvolvimento dos negócios, criando condições mais sustentáveis. Isto corrobora e faz com que seja um indicador relevante de sustentabilidade das organizações, mas também um elemento de sustentabilidade empresarial. Entretanto, para que isto ocorra, é fundamental que seja um forte elemento de integração à cultura organizacional, pois é o que transforma e atua sobre uma determinada organização, de forma a contribuir com uma característica socialmente responsável, não só pelas condições de manutenção de sua competitividade operacional e lastro financeiro-administrativo, mas também com vistas à longevidade de seus negócios, mantendo uma relação mais transparente junto aos diversos públicos de relacionamento, dentro das práticas e premissas de governança, muito mais exigida, principalmente com empresas listadas no mercado de ações, mas não preterir o elemento humano como um ser preponderante na construção e base sólida na relação do desenvolvimento sustentável. Senão, de nada, pouco ou quase nada adianta ser uma empresa consolidada, com uma reputação e valor de marca no mercado. Ficaria somente uma relação do mau uso do recurso homem, não como indivíduo, mas como apenas recurso humano, de cunho produtivo.

Por fim, há de se considerar que as vertentes de sustentabilidade, relacionadas à percepção de risco, a questão da governança corporativa e o gerenciamento de crise, além de todo o processo de comunicação junto aos

diversos públicos de relacionamento e a capacitação do público interno diante das alterações estruturais diante de um mundo globalizado, ocupam um papel relevante e preponderante no processo de construção da cultura organizacional, pois atuam diretamente não só junto aos valores, as crenças e aos diversos papéis e informações, mas também atuam em consonância com os processos de gestão e a ideologia empresarial aplicada, de forma a lidar, capacitar e habilitar os recursos humanos de forma consistente. A gestão do conhecimento é o lastro necessário para que estes pontos sejam premissas de desenvolvimento sustentável, em que possa atuar como elemento integrador e disseminador, de compartilhamento e formação de cultura, além de valorização do homem, não só agregando junto às relações com o público interno, importante neste processo da gestão do conhecimento, mas também junto ao público de relacionamento externo e à sociedade em geral, além dos princípios da organização.

Estas ações integradas fazem com que não só aumente a capacidade de percepção de risco, mas amplia a visão de gestão dos negócios e atua diretamente junto às partes interessadas, propiciando ativamente a participação destes, de forma engajada, comprometida e parceira, em que a identidade, a legitimidade das relações e o grau de pertencimento, variado pelo grau de pertencimento do tipo de público, interno e externo, dê também condições de as organizações terem um maior valor agregado em suas relações de um modo geral, envolvendo e transmitindo estes valores junto aos diversos públicos de relacionamento, refletidos diretamente por meio da reputação construída assim como em relação à imagem e identidade corporativa, mas também fomentando ainda mais o reforço das ações conjuntas, por meio da validação do relacionamento corporativo e empresarial assim como um maior engajamento destes públicos ante a própria marca e a valorização efetiva do elemento humano nas relações, não somente como um elemento de uso na máquina empresarial.

Não bastam apenas questionamentos e ponderações por parte dos autores acerca da forma e do processo industrial assim como a forma de uso dos recursos naturais, mas sim todo um movimento conjuntural, estrutural e integrador na cadeia produtiva e de relacionamento social neste sentido, de modo mais consciente e de caráter decisório para que as mudanças que ocorram dentro do cenário vão ao encontro da visão de desenvolvimento sustentável e, neste sentido, refletindo efetivamente na avaliação de qual empresa é melhor neste contexto ou mais rentável puramente no sentido de melhor forma de investimento junto ao mercado de ações ou mesmo nas diversas formas de relacionamento, seja de consumo, na cadeia de fornecedores, entre diversas outras possíveis formas de relacionamento e de envolvimento, mas também de valorização do homem, não só como recurso, mas como parte integrante deste processo de valorização integrada.



Assim, existe uma grande necessidade de maior consolidação e de divulgação destes valores na cadeia da cultura organizacional que é fundamental, pois, deste modo, estes processos, relacionados ao engajamento e maior comprometimento, seja no que tange ao gerenciamento de comunicação de crise e em relação ao aumento da percepção de risco sejam atores relevantes no que envolve o processo de conscientização da sociedade, do indivíduo, os quais se desdobram por meio das partes interessadas e dos diversos públicos de relacionamento. Isto sim pode corroborar no sentido de uma ampliação de uma maior conscientização e abrangência no âmbito de empresas comprometidas com o desenvolvimento sustentável, com isso envolvendo mais perenemente e tendo o elemento humano como forma indutora no processo de sustentabilidade.

#### 4. REFERÊNCIAS

- BARRET, F. (2013). **Sim à Desordem** – Lições Surpreendentes do Jazz para Líderes Contemporâneos. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier.
- BURKE, P. (2003). **Uma História Social do Conhecimento** – de Gutenberg a Diderot. Tradução: Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar.
- \_\_\_\_\_, P. (2012a). **História e Teoria Social**. 3ª. Ed. São Paulo: Editora UNESP.
- \_\_\_\_\_, P. (2012b). **Uma História Social do Conhecimento II** – da Enciclopédia à Wikipedia. Tradução: Denise Bottman. Rio de Janeiro: Zahar.
- CAPRA, F. (2005). **As conexões ocultas** – Ciência para uma vida sustentável. Tradução: Marcelo Brandão Cipolla. 1ª. Ed. 5ª. Reimpressão. São Paulo: Ed. Cultrix.
- \_\_\_\_\_. **A Teia da Vida** – Uma nova compreensão científica dos Sistemas Vivos (2006). Tradução: Newton Roberval Eichenberg. 1ª. Ed, 10ª. Reimpressão. São Paulo: Ed. Cultrix, 2006.
- CURVELLO, J. J. A. (2002). **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. São Paulo: Scortecci Editora.
- FERNANDES, F. A. M. (2003). “Mídia, Cultura e Cidadania” In: ADAMI, A.; HELLER, B.; CARDOSO, H. D. de F. (organizadores). **Mídia, Cultura e Comunicação 2**. São Paulo: Arte & Ciência.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (coordenadoras) (1996). **Cultura e Poder nas Organizações**. 2ª Ed. São Paulo: Editora Atlas.
- FRANCINI, W. S. (2002). A Gestão do Conhecimento: Conectando Estratégia e Valor para a Empresa. **RAE-eletrônica**, Volume 1, Número 2, jul-dez/2002. Disponível em: <http://www.rae.com.br/artigos/1459.pdf> ou <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1459&Secao=PWC&Volume=1&Numero=2&Ano=2002>. Acesso em: 14-09-2008.
- GOMES, R. S.; CARVALHO, C. P. de (2008) **Processos de Comunicação de Crise, Percepção de Risco e Governança Corporativa**: As Vertentes de Sustentabilidade das Organizações. 2008, 192f . Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói. Disponível em: [http://www.bdttd.ndc.uff.br/tde\\_busca/arquivo.php](http://www.bdttd.ndc.uff.br/tde_busca/arquivo.php).
- HAMEL, G.; VÄLIKANGAS, L. (2003). Em Busca da Resiliência. **Harvard Business Review**, www.hbr.org, Reprint R0309C-P, pp.32- 44. Set. 2003.
- MAHONEY, W. F., (2007). **Manual do RI** – Princípios e Melhores Práticas de Relações com Investidores. 1ª. Ed. Rio de Janeiro: IMF Editora Ltda.
- MESTIERI, C. E. (2004). **Relações Públicas**: Arte de harmonizar Expectativas. Coleção Grandes Nomes. São Paulo: Aberje Editorial.
- RODRIGUEZ, M. V. R. y (2002). **Gestão Empresarial** – Organizações que Aprendem. Rio de Janeiro: Qualitymark: Petrobras.