

LUCIANA MERLIN DA CUNHA

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO ESTRATÉGIA NAS EMPRESAS**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-  
Graduação em Administração de Pessoas da  
Universidade Federal do Paraná  
Prof<sup>ª</sup> Orientadora: Yara Bulgacov

CURITIBA  
2003

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>iii</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>iii</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>3</b>
2.1 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	3
2.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO BRASIL.....	11
<b>3 A ERA DO CAPITAL HUMANO.....</b>	<b>13</b>
3.1 A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO.....	13
3.2 A GESTÃO DE PESSOAS.....	14
<b>4 AS ORGANIZAÇÕES PRÓ-ATIVAS DA GESTÃO DO CONHECI- MENTO.....</b>	<b>22</b>
4.1 CULTURA ORGANIZACIONAL PARA A INOVAÇÃO E O PAPEL DA ALTA ADMINISTRAÇÃO.....	22
4.2 A CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES DO CONHECIMENTO.....	24
4.3 O DESENVOLVIMENTO DO INTELECTO PROFISSIONAL.....	28
4.4 A APRENDIZAGEM COMO ALAVANCAGEM DO CONHECIMENTO	31
4.5 O CONHECIMENTO COMO VANTAGEM COMPETITIVA.....	33
<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>38</b>

**LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1: PAPÉIS DA GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO COMPETITIVA.....	19
FIGURA 2: CICLO GERENCIAL DO CONHECIMENTO.....	32

**LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1: OS NOVOS PAPÉIS DA FUNÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS.....	15
QUADRO 2: GESTÃO DE PESSOAS ESTRATÉGICO X VANTAGEM COMPETITIVA.....	18
QUADRO 3: COMO ALGUMAS EMPRESAS COM AS MELHORES PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO SELECIONAM BOAS CABEÇAS.....	30

## 1 INTRODUÇÃO

Se no passado a maior parte do trabalho era manual, a realidade presente destaca a importância da produtividade do trabalhador não-manual, ou seja, o trabalhador do conhecimento.

As organizações tem passado por transformações, sendo a especialização a forma pela qual elas podem assegurar a eficácia da ação do trabalhador do conhecimento. Estas mudanças estão surgindo oriundas de uma profunda transformação na economia global, onde o conhecimento pode se tornar uma vantagem competitiva nos negócios.

A importância do conhecimento para as organizações já não se constitui em novidade, embora a constatação desse fato nem sempre se traduza em transformação para a maioria das organizações.

Um olhar sobre as empresas japonesas mostra que o sucesso delas depende em grande parte das práticas de gestão do conhecimento. Estas organizações perceberam que era preciso mudar suas estratégias e utilizaram o conhecimento como ferramenta.

A Gestão do Conhecimento que está em curso, teve seu despertar na década de 90, premida pela necessidade de se repensar o modelo econômico que passava por crises trazendo como resultados, o desequilíbrio social, o desemprego, o fechamento de empresas, além da influência da globalização.

O interesse pela questão da Gestão do Conhecimento se reflete na variedade de termos que, de certa maneira, se referem ao mesmo tema, como: competência e habilidade, criatividade, capital intelectual, capital humano, tecnologia, capacidade inovadora, ativos intangíveis e inteligência empresarial, entre outros. Diversas disciplinas como: ciências econômicas, administração geral, organização do trabalho, engenharia de produção, psicologia e outras, tem se ocupado da riqueza do tema em questão.

Neste contexto, esta monografia tem como objetivo fazer uma análise da Gestão do Conhecimento e sua utilização como estratégia nas empresas.

Para atingir este objetivo, esta monografia foi estruturada da seguinte forma:

- a) No primeiro capítulo, além dessa introdução, faz-se uma análise da Gestão do Conhecimento nas organizações, mostrando-se a importância do assunto, onde são destacados vários teóricos a respeito. Faz-se também um breve comentário sobre a Gestão do Conhecimento no Brasil;
- b) Progredindo nesse assunto, o capítulo seguinte trata do capital humano, parte essencial nesse processo do conhecimento, onde são abordados: a importância do capital humano, os avanços da gestão de pessoas;
- c) Com base nesses conhecimentos, o capítulo a seguir trata das organizações pró-ativas da Gestão do Conhecimento, onde são analisados os principais aspectos que influem neste assunto, como a Cultura Organizacional, o papel da alta administração, a criatividade nas organizações, o desenvolvimento do intelecto profissional, a aprendizagem como alavancagem do conhecimento e encerrando este capítulo, são fornecidos alguns exemplos da aplicação do conhecimento como vantagem competitiva.
- d) A conclusão, ao final, permite conhecer os principais resultados da pesquisa.

## 2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

### 2.1 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A necessidade de mudanças nas organizações tornou-se notória nos últimos tempos, em virtude das transformações ambientais e a chegada da era da informação e do conhecimento, obrigando as empresas a se reestruturarem, se quiserem permanecer no mercado.

É importante salientar que existe uma diferença entre informação e conhecimento, e CRAWFORD (1994, p. 21) mostra que conhecimento se refere a “fatos, verdades ou princípios a partir de estudo ou investigação e informação significa notícia ou inteligência transmitidas por palavras ou na forma escrita; fatos ou dados”. Desta forma, o conhecimento é a capacidade de aplicar informação a um trabalho e a informação é a matéria-prima do conhecimento.

Para NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 64), “a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informações, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor”.

Uma das definições mais completas do que seja conhecimento é fornecida por DAVENPORT (1999, p. 6):

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Isto deixa claro que o conhecimento pode ser entendido como uma mistura de vários elementos e pode ser obtido através de livros, documentos, contatos pessoais ou relações de aprendizado, isto é, pode ser desenvolvido ao longo do tempo através da

experiência. “O conhecimento nascido da experiência reconhece padrões que nos são familiares e pode fazer inter-relações entre aquilo que está acontecendo agora e aquilo que antes aconteceu” (DAVENPORT, 1999, p. 8).

Na sociedade do conhecimento, a localização dos demais recursos não é mais fator determinante para a concentração da riqueza, mas o recurso do conhecimento vem a ser fundamental, pois a atividade econômica pode ser centrada na prestação de serviços baseados no conhecimento dos que o possuem.

A busca pelo conhecimento passa ser a tônica nas empresas que quiserem ter sucesso, porque pode proporcionar uma mudança e um aperfeiçoamento contínuo de sistemas e processos.

A disseminação de novos conhecimentos numa organização não é uma simples questão de “processamento” de informações, mas pode envolver tanto ideais quanto idéias, recriando novas técnicas, num processo ininterrupto de auto-renovação pessoal e organizacional. Este movimento transformacional pode ser possível através da Gestão do Conhecimento. Mas, o que é Gestão do Conhecimento?

“A Gestão do Conhecimento é o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos, que são estratégicos na vida de uma organização”, segundo KANAANE e ORTIGOSO (2001, p. 55).

A conversão desses conhecimentos em recursos disponíveis para outras pessoas tem sido o objetivo das empresas criadoras de conhecimento. A adoção de novos conhecimentos, podem surgir como respostas a questões que abrangem os problemas sofridos pelas empresas, como: custos altos, baixo faturamento, redução de lucros e outros. Todos estes problemas podem ser fundamentais e suscitam análise e respostas práticas, inovadoras e inteligentes, além de simples, para o gerenciamento eficaz da informação e do conhecimento.

A Gestão do Conhecimento ainda é uma característica nova e seu campo de estudo abrange uma série de fatores, como: “as competências essenciais, as inteligências múltiplas, as equipes multidisciplinares, a promoção de sinergia organizacional, monitorando todas as fases inerentes à produção do conhecimento” (KANAANE e ORTIGOSO, 2001, p. 55).

Em suas análises sobre as características da economia do conhecimento, cabe ressaltar a opinião de CRAWFORD (1994). Este autor revela que a economia do conhecimento experimenta uma série de mudanças, como: a automação do trabalho, o crescimento generalizado na indústria de serviços, a redução de tamanho das grandes empresas, mudanças na força de trabalho, queda da taxa de nascimento e uma população mais velha e substituição do centro geográfico da economia, que era antes centrada em matérias-primas para se concentrar em informações e conhecimentos.

É fácil observar que essas mudanças trouxeram alguns resultados, como: as fusões entre empresas, o desemprego em massa, o incremento do conhecimento, a reestruturação das organizações entre outros.

PRUSAK (1998, p. 56) cita algumas tendências que desempenham um papel significativo no desenvolvimento atual do conhecimento, como:

- a) A globalização da economia, que está exercendo pressões sobre as organizações, em termos de necessidade de flexibilidade, inovação e velocidade de processos.
- b) A conscientização do valor do conhecimento especializado, encravado em processos e rotinas organizacionais, para lidar-se com as pressões da globalização.



- c) A conscientização do conhecimento como um fator de produção distinto e seu papel nas crescentes razões de valor contábil para valor de mercado em setores baseados em conhecimento.
- d) Redes de processamento de dados que possibilitam contato com incontáveis informações, assim como a alternativa de aprendermos continuamente.

Essas tendências mostram que há um novo cenário, onde o conhecimento é uma ferramenta muito importante. FITZ-ENZ (2001, p. 2) captou essa mensagem ao afirmar que “essa mudança na direção do conhecimento, na qualidade de elemento diferenciador, afeta todos os aspectos do gerenciamento organizacional, que compreendem a eficiência operacional, o marketing, a estrutura organizacional e o investimento em capital humano”.

Nestas palavras fica clara a importância do conhecimento, que para CRAWFORD (1994, p. 23) podem criar uma nova economia:

- a) O conhecimento é difundível e se auto-reproduz, ou seja, o conhecimento aumenta à medida que é utilizado, o que não acontece com as matérias-primas. Assim, o conhecimento pode ser entendido como um recurso ilimitado, ou seja, a pessoa aprimora seus conhecimentos à medida que os desenvolve;
- b) O conhecimento é substituível, isto é, ele pode substituir terra, trabalho e capital, como por exemplo: um fazendeiro que consegue uma colheita maior num mesmo espaço de terra, utilizando novas técnicas de plantio, não necessita de mais terras para aumentar sua produção;
- c) O conhecimento é transportável, ou seja, ele move-se na velocidade da luz;

d) Conhecimento é compartilhável: a transferência de conhecimento para outras pessoas não impede o uso deste mesmo conhecimento por seu original detentor.

Desta forma o conhecimento pode ser entendido como o recurso-chave das organizações e vem a aliar-se aos recursos básicos e indispensáveis para o desenvolvimento da economia. O conhecimento pode gerar retornos crescentes com o uso: as idéias podem gerar novas idéias e o conhecimento compartilhado pode permanecer com o doador ao mesmo tempo que enriquece o receptor. O sucesso do conhecimento organizacional se deve “a capacidade de uma empresa criar novo conhecimento, difundí-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”, segundo MARTINS (2001, p. 14).

Exemplificando: o conhecimento pode ser transferido ao produto através da habilidade<sup>1</sup>, numa combinação das atividades gerenciais e técnicas. Observe-se um litro de leite de 30 anos atrás e um litro de leite longa vida de hoje, isto é, ele ganhou embalagem nova, recebeu pasteurização e pode-se ver em supermercados, que há uma infinidade de tipos e marcas diferentes.

THUROW (1997, p. 36) aponta algumas conseqüências econômicas relacionadas ao conhecimento: a) mudança da hegemonia dos setores da produção; b) aumento do suprimento de mão-de-obra qualifica; c) desaparecimento da vantagem comparativa clássica, onde a localização da produção dependia dos recursos naturais e dos demais recursos; d) mudança nos insumos básicos dos produtos; e) crescimento das empresas multinacionais e f) aumento do poder de compra dos idosos.

Outrossim, DRUCKER (1993) afirma que ainda se vive no meio dessa transformação e que, esta etapa não estará concluída até o ano 2010 ou 2020.

---

<sup>1</sup> É a capacidade de utilizar o conhecimento, segundo CAMPOS (1995, p. 16).

Analisando o trabalho de THURLOW (1997), “O Futuro do Capitalismo”, será apresentado alguns argumentos que corroboram a crescente importância do conhecimento como papel central para a competitividade tanto das empresas como dos países:

- a) entre as doze maiores empresas americanas do início do século, dez eram empresas em recursos naturais; apenas uma dessas empresas sobreviveu até o final do século, a General Electric;
- b) antes da primeira guerra, a Inglaterra empregava mais de 1 milhão de trabalhadores em suas minas de carvão (6% da força de trabalho do país); hoje, menos de 30 mil pessoas trabalham nestas mesmas minas;
- c) no final do século XIX, países ricos em recursos naturais, como Argentina e Chile, eram ricos, enquanto países sem aqueles recursos, como o Japão, estavam destinados a ser pobres;
- d) corrigida a inflação geral, os preços dos recursos naturais caíram quase 60% entre meados dos anos 70 e meados dos anos 90;
- e) com o desenvolvimento de um mercado de capitais, não existe mais rico ou pobre de capital, quando se trata de investimentos; fábricas intensivas em capital podem ser construídas em qualquer parte do globo, desde que faça sentido dentro da lógica empresarial;
- f) as decisões de localização dos investimentos industriais, principalmente pelas empresas multinacionais, têm dependido, cada vez mais, da existência de uma mão-de-obra qualificada;
- g) os trabalhadores de fábricas costumavam ter baixíssima qualificação no início da industrialização; hoje, nos E.U.A., cerca de 16% já possuem alguma educação de nível superior e 5% chegam a se graduar;

- h) em 1990, o Ministério do Comércio Internacional e da Indústria do Japão elaborou uma lista dos setores de crescimento mais rápido nos anos 90 e início do século XI: microeletrônica, bioecnologia, indústrias da nova ciência de materiais, telecomunicações, fabricação de aviões civis, máquinas operatrizes e robôs, e computadores; todos setores “cerebrais” que poderiam estar localizados em qualquer parte do planeta;
- i) estudos recentes têm mostrado que as taxas de retorno sobre investimentos em qualificação são mais do que duas vezes maiores que aquelas obtidas em investimentos em fábricas e equipamentos;
- j) o setor de conhecimento já é responsável por 5,5% do PIB americano. Enquanto o setor tem crescido a uma taxa de 25% ao ano, o restante da economia americana tem crescido a uma taxa de apenas 1,5% ao ano.

A necessidade de mudanças ainda precisa ser entendida, assimilada e aplicada pela maioria das empresas. Não se trata de modismo, mas sim de necessidades para quem quiser sobreviver neste mercado competitivo.

A transformação da cultura das organizações é condição importante na alavancagem das mudanças empresariais. De nada adianta saber se a globalização afeta o meio empresarial, se não houver comprometimento e principalmente envolvimento do próprio empresário em querer realmente adaptar-se as mudanças e reformular modelos de administração e respostas alternativas a estas transformações.

Sem o conhecimento não pode haver perspectivas para um estado melhor. Daí, a importância em envolver e conscientizar os colaboradores dessas necessidades que devem ser sustentadas na educação e no desenvolvimento adquiridos.

Os gestores das empresas, precisam entender que a maneira de melhorar as condições de trabalho, só pode ser possível se elevar a qualidade e produtividade da empresa, e ofertando oportunidade aos colabores em adquirir o conhecimento

renovado pelo trabalho, e isso requer uma mudança de comportamento. É necessário estabelecer estratégias voltadas para a Gestão do Conhecimento, que possam resultar em uma administração moderna, caracterizada pela dinâmica da competitividade empresarial.

Levando em conta essas considerações, é possível enumerar alguns aspectos relacionados ao trabalho típico relacionado à sociedade do conhecimento, que são, segundo MARTINS (2001, p. 24):

- a) especialização: o trabalhador do conhecimento precisa ser um especialista;
- b) capacidade de compreensão e análise das diversas culturas e tradições do mundo globalizado, além da capacidade de interação com outros conhecimentos especializados;
- c) trabalho em equipes: desenvolvimento da atitude colaboradora e a habilidade de se comunicar eficazmente;
- d) gerenciamento por resultados: estabelecimento de novas habilidades gerenciais, bem como a atribuição de responsabilidade e autonomia ao trabalhador;
- e) aprendizagem continuada: criação de uma perspectiva interdisciplinar;
- f) busca de trabalho com significado: as pessoas tem interesse e mesmo exigência, de significado em suas funções;
- g) raciocínio criativo e resolução de problemas: habilidade para análise de resultados do processo e proposição de ações inovadoras;
- h) desenvolvimento de liderança: deve ser inspiradora e que crie uma visão compartilhada na organização e encoraje os funcionários a se tornarem agentes ativos de mudança;
- i) autogerenciamento da carreira: o empregado deve ser responsável pelo seu desenvolvimento e pela gestão de sua carreira.

Embora esses aspectos descritos não esgotem a matéria, pode-se observar que muitos deles podem ser um desafio para os envolvidos. Para que os indivíduos possam adquirir conhecimentos torna-se necessário um esforço maior no sentido de que os mesmos possam ampliar seus conhecimentos, seja através de livros, jornais, revistas ou mesmo participando de programas de treinamento específicos.

## 2.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO BRASIL

No Brasil pode-se verificar que o recurso “conhecimento” vem aumentando sua importância para o desempenho empresarial e que os desafios impostos pela relativa e recente abertura econômica tornam a questão da Gestão do Conhecimento ainda mais fundamental para as empresas brasileiras.

Em análise efetuada pela revista EXAME (1997), vários estudos e indicadores mostram que os setores baseados no conhecimento, como é o caso do eletro-eletrônico e de informática, em particular, terão um peso, cada vez maior, na economia. O complexo eletro-eletrônico, por exemplo, viu seu faturamento aumentar em cerca de US\$ 20 bilhões em 1990 para ao redor de US\$ 35 bilhões em 1996, a despeito de um crescimento de 293% na concorrência de importados, que saltou de US\$ 2,8 bilhões em 1990 para US\$ 11,0 bilhões em 1996. Os setores de utilidades domésticas (139%), de informática (103%) e o de telecomunicações (80%) foram os que mais cresceram. O setor de informática, segundo a revista, dobrou seu faturamento no período, saindo de US\$ 7,1 bilhões em 1991 para US\$ 14,1 bilhões em 1997, com grande destaque para os setores de software e serviços técnicos.

CAMPOS (1995, p. 15), ao se referir a Gestão do Conhecimento, revela que o trabalho humano dependerá cada vez mais do conhecimento e refere que há sinais no Brasil que confirmam esta argumentação, como: a) requisitos de admissão cada vez mais severos; b) educação e treinamento internos cada vez mais intensos nas empresas

e c) consciência crescente por parte de empresários, sindicalistas e políticos da necessidade de uma educação pública cada vez melhor.

Nestas colocações, pode-se observar que o capital humano (pessoas educadas e habilitadas) “é a característica mais marcante da economia do conhecimento”, segundo CRAWFORD (1994, p. 34).

### 3 A ERA DO CAPITAL HUMANO

#### 3.1 A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO

Nas organizações modernas, a dimensão humana adquire uma nova dimensão: jogar a favor dos funcionários pode ser o melhor meio de obter retornos, porque eles são o elemento básico de competitividade.

Cada profissional carrega hoje, muito mais responsabilidades pelas vendas, patrimônio, produtividade e valor da empresa onde trabalha. A cada momento do expediente, determinada capacidade pode ser requisitada e precisa ser ativada.

As empresas modernas estão mudando os velhos métodos de selecionar pessoas, com a relação mais focada na pessoa do que propriamente no emprego, os critérios passaram a enfatizar a polivalência de habilidades e o potencial humano para crescer.

Ford buscava no início do século, num candidato vindo da escola, algo além do conhecimento especializado: capacidade analítica, curiosidade e integridade. São todos atributos citados hoje, pelas empresas antes de admitir um funcionário. Embora naquela época, estas exigências fossem consideradas bastante inovadoras, atualmente, há um consenso geral de que os empregados devem ser tratados como recursos produtivos das organizações, que precisam ser administrados, através de planejamento, organização, direção e controle de suas atividades. Desse modo, as pessoas constituem o capital intelectual da organização e devem ser tratados como parceiros do negócio e não mais como simples empregados contratados.

O Japão tornou-se um exemplo de uma economia construída baseada no capital humano. Após a Segunda Guerra Mundial, a infra-estrutura física do país estava em ruínas, mas, apesar disso, em menos de cinquenta anos, eles desenvolveram



uma economia de maior sucesso no mundo. “Sua população trabalhadora e muito bem educada (o Japão tem a maior taxa de alfabetização do mundo) promoveu um incrível crescimento” (CRAWFORD, 1994, p. 34).

O ser humano, como se viu, é capaz de utilizar-se da informação que recebe e transformá-la em conhecimentos. No campo organizacional, “é exatamente no vasto repertório de conhecimentos humanos que reside o maior valor da presença das pessoas nas organizações, o qual pode ser multiplicado pela possibilidade de aprimoramento das capacidades e habilidades pessoais importantes à dinâmica organizacional” (ANGELONI, 2002, p. 79).

Outrossim, um olhar sobre a Gestão de Pessoas pode auxiliar a compreensão da importância do fator humano na Gestão do Conhecimento.

### 3.2 A GESTÃO DE PESSOAS

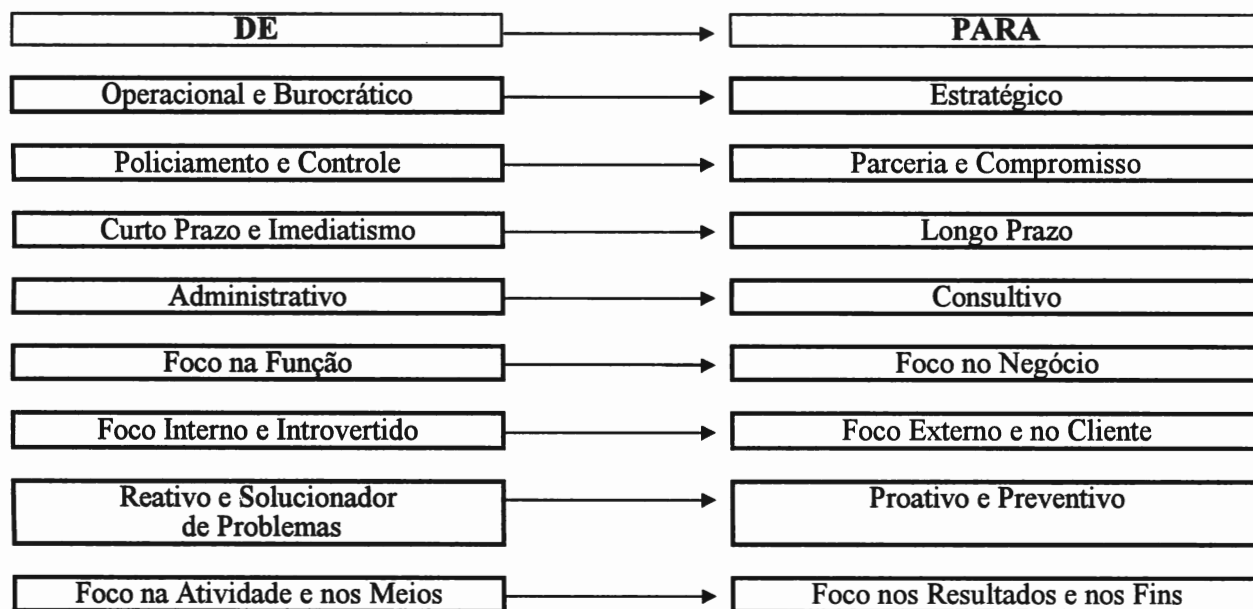
Neste final de século, vive-se mudanças significativas e irrevogáveis, que obrigam as empresas a buscarem todas as alternativas para permanecer competitivo perante o novo cenário. Não basta mais só o desejo de vencer, os profissionais de Gestão de Pessoas, devem fixar um caminho que faça com que a empresa tenha sucesso. Será necessário construir organizações que mudem, aprendam, movimentem-se e atuem mais rápido que seus concorrentes.

Os profissionais devem encarar suas práticas de Gestão de Pessoas, como fontes de vantagem competitiva, capacidade e grande habilidade para entender a magnitude da mudança que se faz necessária para fazer face a nova realidade.

Gerir pessoas e competências representa hoje, uma questão estratégica para as empresas. Uma atividade importante demais para ficar limitada apenas a um órgão da

empresa. Em plena era da informação, onde a mudança, a competitividade, a imprevisibilidade e a incerteza constituem os desafios básicos da empresa, o antigo sistema centralizador, hermético e fechado de se administrar pessoas está se abrindo, ou seja, seu papel está se tornando diferente e inovador: o da descentralização e da desmonopolização das decisões e ações com relação às pessoas passam a ser da alçada dos gerentes e não mais uma exclusividade da área de Gestão de Pessoas. O quadro nº 1, dá uma idéia simplificada e resumida destas mudanças.

#### QUADRO Nº 1 - OS NOVOS PAPÉIS DA FUNÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS



FONTE: CHIAVENATO (1999, p. 37)

A era da informação e adoção de novas tecnologias tem contribuído sobremaneira, para as transformações por que passa a Gestão de Pessoas, que descentraliza-se e parte para uma nova realidade: a de ser uma área de consultoria interna para preparar e orientar os gerentes de nível médio, fazendo com que as decisões passem a ser da alçada de gerentes. Neste cenário de mudanças a moderna Gestão de Pessoas, que outrora era chamada de administração de recursos humanos, tinha a responsabilidade de selecionar, treinar, manter e avaliar pessoas precisa ser

repensada e as organizações precisam criar condições para a redefinição e aprimoramento dos recursos humanos.

Diante disso, o profissional de Gestão de Pessoas precisa atualizar-se e ter a percepção e a sensibilidade para atuar com grupos de pessoas, com objetivos definidos, abandonando técnicas ultrapassadas e administrando as novas tendências do terceiro milênio.

Na visão de ROSAS (1999, p. 22), as transformações políticas, sociais e econômicas prenunciam um quadro sem precedentes de mudanças a partir de 1990, tendo como pressupostos o avanço da globalização, a crescente sofisticação dos mercados e o aumento da competitividade.

Face a isto, os programas de treinamento instrucionais devem complementar o treinamento em serviço, os esforços de autodesenvolvimento das pessoas, levando em conta os seus planos de vida e carreira. “Mais do que isso, pode também assessorar o processo de mudança e desenvolvimento organizacional, contribuindo para a definição de novas políticas, estratégicas e estruturas, coerentemente ajustados aos recursos e competências existentes.” (ROSAS, 1999, p. 24)

Preocupado com a qualidade total e melhoria contínua, BATEMAN (1998, p. 499) se refere ao quadro de mudanças “bem-sucedidas como resultado de ações inspiradas, referentes tanto a problemas quanto a oportunidades, de motivar as pessoas a mudar e de fazer uma abordagem estratégica para implementar a mudança”.

Numa perspectiva futurista as questões de Gestões de Pessoas podem ser vistas como o novo foro para empresas que buscam criar valor e obter resultados, que podem ser: a busca da competitividade que engloba uma série de fatores e dentre eles, pode ser citado o treinamento e o aprendizado.

Assim, cabe a todo o empresário a responsabilidade de contratar, gerir e desenvolver as pessoas que integram sua equipe, formada a partir de identificação

das oportunidades gerenciais. Isto envolve o “treinamento em serviço, os esforços de autodesenvolvimento das pessoas, bem como levar em conta os seus planos de vida e de carreira” (ROSAS, 1999, p. 23).

O funcionário passa a ter um papel mais ativo na organização: de simples batedor e cartão-ponto para a condição de parceiro e colaborador da organização.

Neste sentido, a empresa questiona-se: “Como contrataremos pessoal para o quadro da empresa? Como garantir que os funcionários consigam adequar-se à cultura da empresa? Como criar incentivos para reforçar comportamentos adequados entre os funcionários nos diferentes países? Como estabeleceremos os programas de comunicação na nova unidade e entre a matriz e a unidade no país?” (ULRICH, 1999, p. 290)

As respostas a estes questionamentos mostram que a Gestão de Pessoas precisa estar atenta às mudanças da era global<sup>2</sup>, cujas tendências a partir dos anos 90, passam a ser de “vantagens competitivas, com a perspectiva voltada para o negócio da empresa, mas levantando o papel das pessoas através de estratégias para transformá-las em agentes de competitividade” (LACOMBE, 2001, p. 161). Assim, o papel da Gestão de Pessoas se amplia, conforme ilustra o quadro 2.

---

<sup>2</sup> Pode ser entendida como a fase de aceleração técnica, novas tecnologias, revolução na tecnologia da informação, maior flexibilidade produtiva e organizacional, abertura econômica, liberalização cambial, alianças estratégicas, processo de concentração e centralização do capital a nível mundial. (LACERDA, 1998, p. 114).

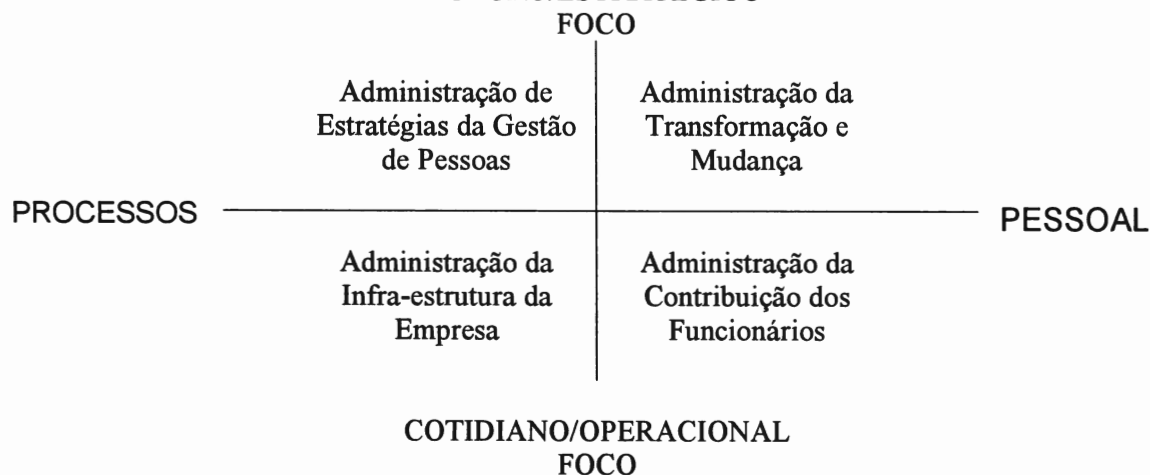
**QUADRO 2: GESTÃO DE PESSOAS ESTRATÉGICO X VANTAGEM COMPETITIVA**

Gestão de Pessoas como:	Estratégico	Vantagem competitiva
Período aproximado	1980-1990	1990-
Condições que propiciam surgimento	Reconhecimento/importância dos fatores do ambiente: necessidade de vincular gestão de pessoas às estratégias organizacionais.	Maior competitividade: necessidade de diferenciação: pessoas vistas como recursos para vantagem competitiva.
Papel	Adaptação das pessoas às necessidades estratégicas.	Transmissão das estratégias às pessoas e transformá-las em agentes de competitividade.
Funções e contribuições	Motivar empregado, manter segurança e bom ambiente, garantindo o envolvimento.	Estratégica, competitiva, focada na mudança e no envolvimento dos empregados.
Principais atividades	Treinamento: recrutamento interno; desenvolvimento; busca de práticas ideais; terceirização e descentralização.	Administrar redes de agentes organizacionais: gerentes, parceiros internos e externos; administrar programas que dependem do comportamento das pessoas; criar instrumentos de gestão para as pessoas; mensurar impactos de RH; manutenção da capacidade intelectual da organização; orientação para um desenvolvimento integrado.

FONTE: Adaptado de LACOMBE (2001, p. 162)

A partir da análise do quadro 2 revela que os papéis da gestão de pessoas na construção de uma organização competitiva passa a ser a apresentada na figura 1, segundo ULRICH (1998, p. 40):

FIGURA 1 – PAPÉIS DA GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO DE  
 UMA ORGANIZAÇÃO COMPETITIVA  
 FUTURO/ESTRATÉGICO



FONTE: ULRICH (1998, p. 42)

A administração de estratégias de gestão de pessoas permite que o profissional de gestão de pessoas torne-se um parceiro estratégico da empresa, porque ele tem a finalidade de traduzir em práticas de gestão de pessoas, as estratégias empresariais como a redução de tempo da concepção à execução da estratégia, no sentido de atender melhor às exigências do consumidor.

A administração da infra-estrutura organizacional da empresa exige que os profissionais de Gestão de Pessoas concebam e desenvolvam processos eficientes para contratar, treinar, avaliar, premiar, promover e gerir o fluxo de funcionários na organização.

Administrar a contribuição dos funcionários significa auxiliar os mesmos a contribuir através de sua competência para realizar um bom trabalho.

A administração da transformação e da mudança reflete a preocupação das empresas com as mudanças, no qual os gestores de pessoas precisam estar preparados para ajudar os funcionários a se livrarem da antiga cultura e de adaptarem a uma nova.

Todos esses aspectos citados, são importantes para compreender que, a partir do século XXI “a natureza do trabalho, as relações sociais, os padrões dos gastos, as horas e atividades de lazer e as oportunidades de investimento refletirão uma rápida evolução da nova sociedade” (CRAWFORD, 1994, p. 173).

Isto vai refletir em todos aspectos da vida, onde antigas verdades e normas já não podem ser aplicadas no mundo da informática e da automação, dos produtos de alta tecnologia e dos serviços do conhecimento, da redução no tamanho das corporações e do desemprego do nível gerencial.

Face a isto, novos pressupostos precisam ser reavaliados e novas suposições mais consistentes em relação à realidade atual e às expectativas futuras devem ser criadas. “Além disso, modos de pensar e reagir devem ser coerentes com as novas suposições. Uma falha nesta adaptação resultará em reações e decisões inadequadas” (CRAWFORD, 1994, p. 173).

É interessante observar que assim como é importante o capital humano nas organizações, é importante também o preparo deles para enfrentar a realidade atual, como também, conhecer a cultura organizacional. Neste sentido, o processo de aprendizagem organizacional ganha importância como alavacagem de conhecimento, uma vez que, por meio da “aprendizagem as empresas podem captar, transformar, criar e recriar processos e atividades: requisitos fundamentais para as organizações que procuram vantagens competitivas sustentáveis” (ANGELONI, 2002, p. 82).

HAYEK (1968) já abordava em 1945, a questão da importância do conhecimento difundido na sociedade e nas organizações e, de uma certa forma, já formulava alguns dos princípios fundamentais das organizações atuais.

Os trabalhos de SENGE (1997) tem focado a questão do aprendizado organizacional, além do interesse na gestão do conhecimento.

Outrossim, é necessário conhecer também, a cultura organizacional, os processos de trabalho e os mecanismos de suporte à gestão do conhecimento. Todos esses fatores podem ser essenciais quando associados à aprendizagem organizacional.



## 4 AS ORGANIZAÇÕES PRÓ-ATIVAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

### 4.1 CULTURA ORGANIZACIONAL PARA A INOVAÇÃO E O PAPEL DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

Cultura organizacional “é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação” (FLEURY, 1996, p. 22).

Para SCHERMERHORN *et al* (1999, p. 196) “a cultura organizacional é o sistema de ações, valores e crenças compartilhado que se desenvolve numa organização e orienta o comportamento dos seus membros”.

Para estes autores, a cultura deve ser considerada tão fundamental quanto a estrutura e a estratégia na definição das bases da organização voltadas para um alto desempenho.

A cultura organizacional voltada à inovação deve contemplar estratégias e culturas baseadas no comprometimento com a aprendizagem e melhoria contínua de seus funcionários. As novas formas organizacionais, em particular, enfatizam a criatividade como ferramenta para uma melhor integração funcional.

Nas organizações inovadoras, os funcionários devem ser escolhidos com vista a um claro comprometimento com a inovação e para isso, essas organizações apóiam ativamente e incentivam as pessoas a usarem ao máximo seu talento criativa. Também dão atenção especial às pessoas críticas ao processo de inovação, geradores de idéias, coletores de informações, campeões de produtos e líderes de projetos. (SCHERMERHORN, 1999).

Por sua vez, o trabalho nas organizações inovadoras pode se beneficiar com o apoio da alta administração, ou seja, os administradores devem fornecer exemplos para outros seguirem, eliminando obstáculos e executando as tarefas de modo a facilitar a inovação.

O papel da alta administração seria o de engajar para criar comportamentos que questionem o passado, isto é, a necessidade permanente de inovar. As empresas, em ambientes muito dinâmicos, devem buscar pessoas – inclusive para a alta administração que não aceitem idéias ultrapassadas, mas que busquem inovações, estabelecendo objetivos, selecionando pessoas, além de estabelecer alguns limites e pontos críticos de decisão. Dessa maneira, o papel da alta administração das empresas inovadoras, seria o de modificar as variáveis que definem o estilo organizacional e a orientação estratégica no sentido de trazê-las para uma posição progressiva e focada.

ROBBINS (1998, p. 407) destaca em sua obra “Comportamento Organizacional” a criação de uma organização que aprende, que estaria apta a uma capacidade contínua de adaptação e mudança. Cita como exemplos, a Xerox, Corning, Federal Express, Ford, General Electric entre outras, que para ele são organizações que efetuaram mudanças, onde as pessoas “põem de lado suas velhas maneiras de pensar, aprendem a ser abertas umas com as outras, entendem como a organização funciona, formam um plano ou visão com a qual todos concordam e então trabalham juntas para realizar essa visão”.

A organização que aprende, segundo ROBBINS (1998, p. 407) possui as seguintes características básicas:

- a) Existe uma visão partilhada com a qual todos concordam;
- b) As pessoas descartam suas velhas maneiras de pensar e as rotinas padronizadas que usam para resolver problemas ou executar seus trabalhos;

- c) Os membros pensam em todos os processos, atividades, funções e interações organizacionais com o ambiente como parte de um sistema de inter-relações;
- d) As pessoas comunicam-se abertamente umas com as outras (através de fronteiras verticais e horizontais) sem medo de crítica ou castigo;
- e) As pessoas sublimam seus interesses pessoais e interesses departamentais fragmentados para trabalharem juntas com o objetivo de alcançar a visão partilhada da organização.

Um olhar sobre essas características leva a crer que elas são muito importantes no contexto organizacional, porque trazem inovações e porque podem estimular as pessoas à criatividade. O exemplo do item b, pode confirmar isso, ou seja, quando as pessoas descartam suas velhas maneiras de pensar e adotam novas, elas estão criando alguma coisa nova, estão se tornando criativas.

## 4.2 A CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES DO CONHECIMENTO

Vários trabalhos tem sido publicados sobre como melhorar a criatividade das pessoas nas organizações do conhecimento. “A gestão do conhecimento é uma prática em evolução” (DAVENPORT, 1999, p. 174).

Na concepção de ALENCAR (1986, p. 122), a criatividade “é um fenômeno complexo e multifacetado que envolve uma interação dinâmica entre elementos relativos à pessoa, como características de personalidade e habilidades de pensamento, e ao ambiente, como o clima psicológico, os valores e normas da cultura e as oportunidades para expressão de novas idéias”.

ANGELONI (2002, p. 126) considera que a “criatividade no modelo de organizações do conhecimento deve ser estruturado em três dimensões: pessoas, infraestrutura organizacional e tecnologia”.

Na dimensão pessoas, a criatividade pode se manifestar em todas as idades e em todos os campos do empreendimento humano e fatores como iniciativa, independência de pensamentos e ação e flexibilidade podem desenvolver idéias criativas. As pessoas criativas possuem “originalidade, flexibilidade, fluência, elaboração, m como alguns componentes da memória, da cognição e da avaliação” (ANGELONI, 2002, p. 127).

As pessoas podem ser capazes de expressar inúmeras idéias para solucionar certos problemas, bem como, sabem se expressar melhor e possuem raciocínio crítico.

Não se pode esquecer o fator “motivação” que pode desempenhar um papel fundamental da criatividade. A motivação pode ser impulsionada “por salários, benefícios e outros sistemas de recompensa, premiação e desempenho utilizados pela organização, bem como a satisfação, a paixão e o interesse pelo trabalho” (ANGELONI, 2002, p. 128).

A infra-estrutura organizacional merece atenção especial sobre a criatividade nas organizações. Uma organização com diversidade de departamentos e níveis hierárquicos pode bloquear a iniciativa individual e a criatividade, porque há um excesso de burocracia e isto pode prejudicar a prática da interdisciplinaridade, geração de novas idéias e conseqüentemente, a criatividade. A rigidez de comportamento também pode atrapalhar a organização do conhecimento, porque falta flexibilidade, restringindo o desempenho da organização.

A tecnologia na organização do conhecimento pode funcionar como suporte para a criação, disseminação e armazenamento do conhecimento. Exemplificando: os computadores, os bancos de dados, a Internet e as diversas tecnologias de informação

e comunicação podem facilitar o processo da criatividade, ao oferecerem uma gama variada de recursos.

Na análise da obra de DUAİLİBİ & SIMONSEN (1990), “Criatividade & Marketing” foi possível identificar vários fatores impeditivos para a criatividade, como:

- a pressão para conformar-se;
- atitudes e meio excessivamente autoritários;
- medo do ridículo;
- intolerância para com as atitudes mais joviais;
- excesso de ênfase nas recompensas e nos sucessos imediatos;
- a busca excessiva de certeza;
- hostilidade para com a personalidade divergente;
- falta de tempo para pensar;
- rigidez da organização.

Estes autores tecem algumas recomendações para o administrador que queira estimular a criatividade na empresa. Esta deve:

- criar condições para um aprendizado autogerador, isto é, para que as pessoas que desejam ser criativas dentro da empresa, obtenham estímulos em si mesmas, vindos de sua própria atitude;
- tomar cuidado para que o meio não seja autoritário em excesso;
- contudo, pressionar para o seu subordinado superaprender;
- na medida do possível, postergar os seus julgamentos, mesmo quando já puder tê-los formado;
- dividir com o seu pessoal as suas experiências, sem ciúmes profissionais nem superioridade;

- estimular a flexibilidade intelectual, encarando a solução de qualquer problema sob várias formas;
- encorajar a auto-avaliação do processo individual, permitindo que o próprio subordinado analise o seu trabalho e o seu desenvolvimento;
- ajudar seu pessoal a tornar-se mais sensível;
- prover, freqüentemente, oportunidades para que todos exercitem sua criatividade;
- auxiliar cada subordinado a compreender, aceitar e superar os seus fracassos;
- instar para que os problemas sejam abordados como um todo.

Por sua vez HESKETH (1980) em sua obra “Criatividade para administradores”, também relaciona uma série de atitudes e ações que um chefe deve ter para incentivar a criatividade entre seus subordinados:

- estar preparado para aceitar inovações;
- aceitar de bom grado as sugestões dos subordinados, por mais absurdas que pareçam à primeira vista;
- não criticar os subordinados por apresentarem sugestões; pelo contrário, elogiá-los, pois a criatividade precisa de constante incentivo;
- o “vamos pensar nisso” deve ser a resposta de um chefe a qualquer sugestão. Não custa nada dar uma resposta desse tipo, pois a decisão final, irremediavelmente, caberá à chefia;
- demonstrar interesse pelas idéias novas, mesmo que não tenham valor. A criatividade é profundamente instável, indivíduos que, geralmente, produzem boas idéias, muitas vezes, apresentam péssimas sugestões. A crítica violenta pode inibir definitivamente um espírito criador;

- demonstrar, abertamente, o interesse pelas soluções criadoras, elogiando, promovendo ou oferecendo prêmios aos autores de novas idéias;
- promover, entre dirigentes ou subordinados, reuniões de “*brainstorming*”;
- procurar cercar-se de auxiliares de dois tipos: os de personalidade judiciosa e os de personalidade criadora;
- destinar recursos substanciais aos projetos criadores, dentro das possibilidades da organização.

AMABILE (1978) recomenda que uma série de características gerenciais esteja presentes para facilitar o desenvolvimento da motivação dos indivíduos, como:

- As pessoas devem ter sempre desafios estimulantes compatíveis com suas habilidades e competências;
- Autonomia: as pessoas devem ter grande liberdade para perseguir as metas estabelecidas pela empresa. As metas, porém, devem ser relativamente estáveis e claras;
- Trabalho em equipe: encorajamento do espírito de cooperação para alcançar objetivos compartilhados;
- Papéis das gerências e alta administração: incentivo e encorajamento à geração de novas idéias e reconhecimento especial por contribuições inovadoras; estímulo ao compartilhamento de informações e conhecimento.

#### 4.3 O DESENVOLVIMENTO DO INTELLECTO PROFISSIONAL

Tão importante como a criatividade, o desenvolvimento do intelecto profissional também faz parte das organizações do conhecimento. A prática para o

gerenciamento do intelecto pode se assemelhar à orientação profissional bem-sucedida.

Esta prática deve partir do recrutamento do indivíduo. Para se ter uma idéia de como isso funciona, o quadro 3 apresenta algumas práticas de recrutamento, realizada por empresas bem conceituadas. Estes exemplos mostram que as empresas estão mudando os velhos métodos de selecionar pessoas para determinado cargo. Antes, bastava definir e preencher determinado cargo. Atualmente, os critérios passaram a enfatizar a polivalência de habilidades e o potencial para crescer. Na Gestão do Conhecimento essa atitude pode ser fundamental, porque as empresas passam a depender não só das novas tecnologias ou de sua estrutura organizacional, mas do fator humano, “que constituem o único recurso vivo e dinâmico da organização, aliás, o recurso que decide manipular os demais, que são inertes e estáticos por si. Além disso, constituem um tipo de recurso dotado de uma vocação dirigida para o crescimento e desenvolvimento” (CHIAVENATO, 1992, p. 17)



**QUADRO 3: COMO ALGUMAS EMPRESAS COM AS MELHORES PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO SELECIONAM BOAS CABEÇAS**

Empresa/ Setor	Alvo	Perfil ideal	Como recruta	Como seleciona
MICROSOFT (Informática)	Universitários MBAs e executivos da concorrência	Capacidade de assimilar novos conhecimentos, empreendedor e vocação para trabalho em equipe	Indicações de funcionários e currículos.	São aplicados testes que avaliam a capacidade de raciocínio e aprendizado. Uma questão típica: “Quanta água corre no Mississippi a cada dia?” O que importa não é a resposta correta, mas as perguntas feitas para atingi-la. As entrevistas com executivos exploram as paixões do candidato. O objetivo é avaliar o grau de motivação.
GE – (Eletrodomésticos, equipamentos e serviços financeiros).	Universitários MBAs e veteranos	Reputação de competência, flexibilidade para mudanças e habilidade para trabalho em equipe.	Indicações de funcionários, currículos e palestras em universidades.	O CEO Jack Welch entrevista os 500 principais executivos da companhia. A GE não submete os candidatos a testes. Eles são avaliados com base no desempenho em empregos anteriores ou no currículo escolar.
McKinsey (Consultoria)	PhDs, MBAs, formandos e executivos.	Capacidade analítica, sólida formação acadêmica e vocação para trabalho em equipe	Indicações de consultores, currículos e palestras em universidades.	O candidato é entrevistado por 13 consultores. São aplicados testes de matemática, lógica e inglês, além de resolução de caso. Uma pergunta típica: “Quantas margarinas são consumidas no Brasil?” Interessa menos a resposta correta do que a forma lógica com que o candidato a estrutura.
Motorola (Telecomunicações)	Estudantes, Universitários e profissionais	Empreendedor, líder e hábil no relacionamento em grupo	Currículos e indicações de funcionários	Entrevistas simulam situações que o candidato vivenciará no cargo. O objetivo é avaliar seu potencial de adaptação. Uma questão típica: “Você já trabalhou com uma pessoa que gostaria de ser?” A resposta deve indicar características de liderança.
JP Morgan (Bancos)	Formandos de universidades, MBAs e profissionais.	Capacidade analítica, liderança e integridade.	Palestras em universidades, currículos e indicações de funcionários.	Entrevistas com executivos nos quais são aplicadas técnicas comportamentais e dinâmicas de grupo que simulam operações do mercado financeiro. O objetivo é avaliar habilidades de relacionamento e capacidade de raciocínio.
Brahma (Bebidas)	Formandos de Universidades e MBAs	Empreendedor, extrovertido e obstinado.	Palestras em universidades e currículos.	Os principais executivos conversam com os candidatos em pequenos grupos. Uma questão típica: “Qual a maior pisada de bola que você já deu na vida?” O objetivo é avaliar se o candidato sabe reconhecer e aprender com os próprios erros.

FONTE: BLECHER (1998, p. 113)

O passo seguinte para o desenvolvimento do intelecto profissional seria forçar o desenvolvimento intensivo do indivíduo através de sua exposição à vários problemas reais, como por exemplo, colocá-lo frente-a-frente com os clientes, onde o profissional poderá desenvolver a experiência, sempre sob a orientação de mentores.

As pessoas que se submetem a experiências intensivas podem ser tornar mais capazes e valiosas, se forem orientadas de maneira adequada. Outrossim, a exposição a tarefas com constante aumento da complexidade, pode ser benéfica aos indivíduos, porque eles adquirirão cada vez mais experiência. Contudo, para que isso ocorra, a aprendizagem é um assunto que precisa ser salientado.

#### 4.4 A APRENDIZAGEM COMO ALAVANCAGEM DO CONHECIMENTO

Em suas pesquisas, ANGELONI (2002, p. 84) refere-se ao ciclo de aprendizagem composto por três maneiras diferentes de se efetuar um trabalho:

- a) aprendizado situacional: ocorre quando o vínculo entre o aprendizado individual e o modelo mental individual é cortado, ocasionando aprendizado;
- b) aprendizado fragmentado: ocorre quando o vínculo entre os modelos mentais individuais e a memória organizacional é quebrado;
- c) aprendizado oportunístico: ocorre quando o vínculo entre a memória organizacional e a sua ação é rompida, ocasionando ações organizacionais.

A importância da aprendizagem para as organizações consiste em alavancar o conhecimento, porque pode proporcionar às pessoas diversas maneiras de aprender e de reaprender.

Dentre as motivações que os profissionais das empresas aprendem, ANGELONI (2002, p. 86) destaca:

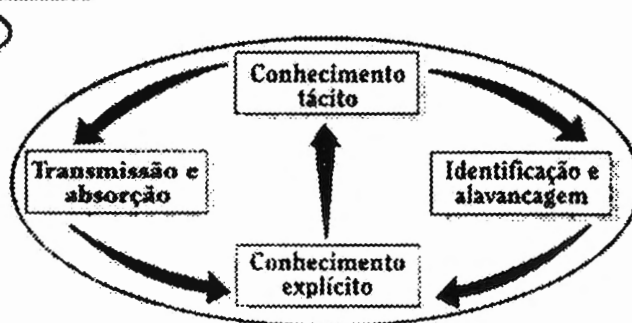
- a) a competitividade: a aprendizagem pode ser uma resposta para manter a longevidade das empresas;

- b) ambiente permanente de mudanças: o ambiente imprevisível coloca as pessoas em situações novas constantemente exigindo novas habilidades;
- c) entendimento do negócio: a aprendizagem pode permitir que se entenda como as ações presentes podem influenciar o futuro;
- d) preparação para o futuro: a aprendizagem permite construir um ambiente que estimule a mudança, a disseminação de informações e o conhecimento gerados pela organização, facilitando o seu gerenciamento;
- e) desempenho de equipes: a aprendizagem pode facilitar o trabalho em equipes, pois estabelece novas formas de organizar tarefas, novos mecanismos de avaliação dos processos de operação e gestão na organização.

O mesmo autor destaca como condição necessária para a alavancagem do conhecimento o entendimento do ciclo de gerenciamento do conhecimento, ilustrado na figura 2.

FIGURA 2: CICLO GERENCIAL DO CONHECIMENTO

Ciclo do Gerenciamento



FONTE: ANGELONI (2002, p. 88)

O papel do ciclo de gerenciamento consiste em explicitar o conhecimento tácito (aquele difícil de ser articulado em palavras) por meio de transmissão e da armazenagem dentro da organização. Assim, segundo ANGELONI (2002) existem quatro modos de conversão do conhecimento que ocorre pela interação entre o conhecimento tácito e o explícito (o conhecimento passível de transmissão):

- a) pela socialização: ocorre pelo compartilhamento de experiências adquiridas, como por exemplo: o diálogo com os clientes;
- b) externalização: relaciona o conhecimento tácito com os conceitos explícitos na forma de metáforas, analogias, hipóteses ou modelos;
- c) combinação: ocorre através de telefones, redes de computadores, conversas, reuniões e outros;
- d) internalização: incorpora o conhecimento explícito ao tácito através da aprendizagem.

Estes modos de conversão mostram que a aprendizagem é sempre dinâmica e pode favorecer extensivamente a alavancagem do conhecimento, porque pode preparar as pessoas continuamente para as transformações, podendo resultar numa melhoria de desempenho delas.

#### 4.5 O CONHECIMENTO COM VANTAGEM COMPETITIVA

“A vantagem do conhecimento pode ser sustentável porque tende a gerar retornos crescentes e dianteiras continuadas”, conforme afirma DAVENPORT (1999, p. 20). O mesmo autor observa que, ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso, porque idéias geram novas idéias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo que pode enriquecer o recebedor.

Neste troca-troca de experiências quem ganha são as organizações, porque elas podem ver perturbado o seu potencial de crescimento.

A utilidade do conhecimento como vantagem competitiva pode ser utilizada de várias formas, pelas empresas. A Teltech, uma empresa norte-americana, liga para cada cliente, após uma recomendação, para avaliar a qualidade do especialista e do conhecimento especializado. (DAVENPORT, 1999).

A NovaCare, a maior provedora de serviços de reabilitação e uma das empresas de assistência médica de maior crescimento nos Estados Unidos, possui um intelecto profissional crítico em seus mais de 5.000 profissionais em medicina do trabalho, fonoaudiologia e fisioterapia. Através do NovaNet (o sistema de software da NovaCare, coletam-se informações de todos os terapeutas sobre: custos e serviços, práticas profissionais que produzem bons resultados e mudanças dos padrões de atendimento em diferentes regiões. (SERRA, 2000, p. 188).

Na Merrill Lynch, as pessoas trabalham com muitos colegas diferentes, em amplas variedades de projetos por um ano. Nesta empresa, todos compartilham conhecimento e cooperação entre si porque a remuneração está vinculada a esses relacionamentos entre pares e a remuneração é o principal fator de motivação nesse negócio. (SERRA, 2000, p. 189)

A 3M, outra empresa norte-americana, proporciona as ferramentas de que as pessoas criativas ocupam, ou seja, ela permite e encoraja os seus empregados a ocupar o tempo pago pela companhia com projetos pessoais ou de que gostem, permitindo assim, uma troca de conhecimentos entre os funcionários. (ANGELONI, 2002, p. 134)

A Crysler, por exemplo, armazena conhecimento para o desenvolvimento de novos carros numa série de repositórios chamados Livros de Conhecimento de Engenharia, que abrange uma memória eletrônica do conhecimento obtido de equipes automobilísticas. (DAVENPORT, 1999, p. 8)

Ao avaliar essas experiências, o conhecimento pode ser enfatizado como uma ferramenta imprescindível nos negócios empresariais, porque facilita sobremaneira, todas as operações empresariais, além de fornecer subsídios para o futuro. O conhecimento pode levar, segundo os exemplos apresentados, a eficiência de muitas empresas, porque através dele, pode-se tomar decisões mais acertadas com relação a estratégia, concorrentes e outros, além de permitir uma experiência para entender novas situações e eventos.

## CONCLUSÕES

A consequência para as empresas e países deste novo ambiente competitivo, é quem quiser ser competitivo e poder pagar altos salários, manter altas taxas de lucratividade e elevado padrão de vida, terá que desenvolver capacidades e habilidades para participar da Gestão do Conhecimento. Isto significa montar um sistema de conhecimentos que coloque a empresa numa vanguarda competitiva e ter uma estratégia educacional muito ampla.

Desta forma, o desafio, é bom frisar, envolve aspectos relacionados ao conhecimento, como a educação, o treinamento, a criatividade e outros, que merecem ser destacados.

As necessidades impostas pelo ambiente têm evoluído, no sentido de promover uma crescente participação da contribuição intelectual dos trabalhadores e uma gestão pró-ativa da criatividade, da aprendizagem e do conhecimento.

Pelos exemplos apresentados no trabalho, é bom ressaltar que a Gestão do Conhecimento já adquire uma participação muito ampla nos negócios, bem como, já é utilizada como estratégia de competitividade pelas organizações. O potencial de novas idéias surgidas do estoque do conhecimento das empresas é praticamente infinito, especialmente se os funcionários da empresa têm a oportunidade de pensar, aprender e conversar umas com as outras. A existência do conhecimento nas empresas pode ser um ativo corporativo valioso quando está acessível e as pessoas buscam o conhecimento porque esperam que ele as ajude a ter sucesso em seu trabalho.

Por sua vez, o conhecimento é cada dia mais, um ponto de apoio para a sobrevivência dos indivíduos, da sociedade e das empresas, o que supõe criar organizações de aprendizagem capazes de gerenciar a mudança a seu favor. A aprendizagem das organizações torna-se assim, a questão-chave para a criação contínua da vantagem competitiva. Neste sentido, surge a necessidade de se

desenvolver nas empresas uma cultura que tem a pessoa como fator crítico de sucesso. Desta forma, a realização das metas e estratégias das empresas devem ser cada vez mais dependentes da expansão do conhecimento de seus funcionários.

Por fim, mas não menos importante para o entendimento do processo da Gestão do Conhecimento são as conclusões de que o processo criativo se beneficia, sobremaneira, de diferentes perspectivas e, geralmente, envolve a combinação de conhecimentos de diferentes campos do saber.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, E.S. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.

AMABILE, T.M. **How to Kill Creativity**, Harvard Business Review, Set, Oct, 1998, págs. 77-87. Disponível em [www.clubedoprofessor.com.br](http://www.clubedoprofessor.com.br) Acesso em 20/abr/03.

ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

BATEMAN, Thomas S. e SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BLECHER, Nelson. O Fator Humano. **Revista Exame**. Edição 668, ano 32, n. 17, Agosto/98.

CAMPOS, Vicente Falconi. **O valor dos recursos humanos na era do conhecimento**. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

DAVENPORT, Thomas H. **Conhecimento empresarial**. São Paulo: Publifolha, 1999.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

DUAILIBI, R. & SIMONSEN Jr., H. **Criatividade & Marketing**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

EXAME, Revista. **Especial: Brasil em Exame**, Set-1997.

FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do investimento em capital humano**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FLEURY, M.T.L. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

HAYEK, F.A. **The Use of Knowledge in Society.** The American Economic Review, Jan-Feb, 1968. Disponível em [www.clubedoprofessor.com.br](http://www.clubedoprofessor.com.br). Acesso em 15/abr/2003.

HESKETH, J.L. **Criatividade para administradores.** São Paulo: Vozes, 1980.

KANAANE, Roberto e ORTIGOSO, Sandra Aparecida Formigari. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano.** São Paulo: Atlas, 2001,

LACERDA, Antônio Correa de. **O impacto da globalização na economia brasileira.** São Paulo: Contexto, 1998.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga e TONELLI, Maria José. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea.** Vol. 5, n. 2, maio/agosto/2001.

MARTINS, Hélio Tadeu. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PRUSAK, Laurence. **A gestação estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

REVIEW, Harvard Business. **Gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1998.

ROSAS, Luis Edmundo. Principais desafios que as empresas enfrentarão na gestão de pessoal dos anos 90. **Revista Tendências do Trabalho.** São Paulo: Dez/99.

SCHERMERHORN, John R. *et al.* **Fundamentos de comportamento organizacional.** Porto Alegre: Bookmann, 1999.

SENGE, P.M. **O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem, in: Como as organizações aprendem: Relatos de sucesso das grandes empresas.** São Paulo: Futura, 1997.

SERRA, Afonso Celso da Cunha. **Gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

THUROW, C. Lester. **O futuro do capitalismo.** Trad. Nivaldo Montingelli. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos.** São Paulo: Futura, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2000.