

A RELEVÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NA GESTÃO DO CONHECIMENTO¹

Paulo César dos Santos

Tania Maria Masselli

Márcio Aparecido Nogueira Viana

Valéria Martin Valls

Renata Cunha Vieira Oliveira

RESUMO

A relação entre o domínio do conhecimento e os indicadores econômicos de uma empresa e de um país é inequívoca. Empresas voltadas para o desenvolvimento e ampliação do conhecimento de seus funcionários elevam rapidamente o padrão de sua força de trabalho. O papel da área de recursos humanos na gestão do conhecimento é de fundamental importância para a administração de uma organização, para o desenvolvimento de seus colaboradores e, conseqüentemente, para seu próprio sucesso. Não existe gestão do conhecimento (GC) de maneira efetiva se não houver aprendizado individual e organizacional. As empresas não são máquinas, mas organismos vivos. Da mesma maneira como as pessoas, as organizações devem ser capazes de desenvolver um senso de identidade e um propósito fundamental coletivos. Nesse paradigma emergente, cabem às organizações fornecer os recursos adequados (tempo e dinheiro) e criar ambientes que estimulem e promovam valores relacionados ao crescimento pessoal e ao treinamento de seus funcionários.

Palavras-Chaves: Recursos Humanos. Gestão do Conhecimento. Administração.

RELEVANCE OF THE HUMAN RESOURCES AREA ON KNOWLEDGE ADMINISTRATION

ABSTRACT

¹ Trabalho elaborado na disciplina Gestão do Conhecimento no curso de Pós-Graduação em Gerência de Sistemas e Serviços de Informação da Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo – FESPSP.

The relationship between the command of the knowledge and the economic indicators of a company and of a country is unambiguous. Companies searching the development and extension of the knowledge of their employers rise quickly the pattern of their strength of work. The paper of the area of human resources in the management of the knowledge is of fundamental importance for the administration of an organization, for the development of their collaborators and, consistently, for their own success. It does not exist management of the knowledge (GC) of effective way if there is not individual and organization learning. The companies are not machines, but alive organisms. In the same way as well the people, as the organizations have to be able to develop a sense of identity and a fundamental purpose communities. In this emergent paradigm, fit to the organizations supply the suitable resources (time and money) and create environments that stimulate and promote values related to the personal growth and to the training of their employers.

Keywords: Human Resources. Knowledge Management. Administration.

1 INTRODUÇÃO

A relação entre o domínio do conhecimento e os indicadores econômicos de uma empresa e de um país é inequívoca. Empresas voltadas para o desenvolvimento e ampliação do conhecimento de seus funcionários elevam rapidamente o padrão de sua força de trabalho. Quando os trabalhadores atingem maior capacidade de ideação, de raciocínio e de síntese tornam-se naturalmente mais produtivos e capazes de criar mais riquezas. Segundo Hanushek (2008) “a relação entre conhecimento e desenvolvimento econômico é antiga - mas a qualidade do aprendizado nunca foi tão relevante para o crescimento das empresas e via de regra dos países. Isso por que, em uma sociedade altamente tecnológica, a produtividade passa a depender do conhecimento”. De fato no mundo de hoje exige-se, o tempo todo, dos profissionais que sejam capazes de lidar com novas tecnologias e de solucionar problemas de alta complexidade. Quanto mais gente preparada para enfrentar tais questões, mais chances uma organização terá para avançar.

O papel dos recursos humanos na gestão do conhecimento tem sido pois, considerada de fundamental importância, para a administração de uma organização, para o desenvolvimento de seus colaboradores e, conseqüentemente, para seu próprio sucesso. De fato, o mundo mudou; hoje, para competirem globalmente, as organizações precisam de um exército de pessoas com altíssima

capacidade cognitiva e tecnológica. Sem o emprego do que de mais moderno exista na Gestão do Conhecimento, perde-se tempo e dinheiro com adoção de medidas inócuas, que não resistem a uma consulta rápida às experiências internacionais.

Desde a regulamentação dos direitos trabalhistas logo após a Revolução Industrial, a função da Administração de Recursos Humanos (ARH) tem sido basicamente relacionada, ao recrutamento, colocação, treinamento e desenvolvimento dos membros das empresas; assim fazendo, busca atingir os objetivos das organizações, ou seja, obter maiores retornos e propiciar melhores vantagens competitivas. No entanto, essas vantagens, tão almejadas pelas organizações, somente serão alcançadas através da correta gestão do conhecimento, ou seja, do gerenciamento das idéias e percepções geradas pelo desenvolvimento tanto do conhecimento tácito, inerente a todos os funcionários, como do conhecimento explícito propriamente dito. É nesse contexto que uma moderna ARH deve estar inserida, gerenciando não apenas cabedal de recursos humanos das instituições como também, e principalmente, produzindo uma melhora do nível de conhecimento de seus integrantes.

Lidar com seres humanos não é tarefa fácil, devido à sua complexidade, diversidade e individualidade. A ARH trabalha com recursos vivos, recursos importantes para o ambiente de uma organização. Desenvolver e manter esses recursos requer, assim, estratégias bem definidas conduzidas por profissionais corretamente habilitados.

Não existe gestão do conhecimento (GC) de maneira efetiva se não houver aprendizado individual e organizacional. De fato, as empresas não são máquinas, mas organismos vivos. Da mesma maneira como as pessoas, as organizações devem ser capazes de desenvolver um senso de identidade e um propósito fundamental coletivos.

Nesse paradigma emergente, cabem às empresas fornecer os recursos adequados (tempo e dinheiro) e criar ambientes que estimulem e promovam valores relacionados ao crescimento pessoal e ao treinamento de seus funcionários. O compartilhamento do conhecimento seja ele interno ou externo, formalizado ou não é, nos dias atuais, um dos principais desafios organizacionais. Nesse sentido, a cultura organizacional, a ausência de políticas de incentivos voltadas para GC, a falta de foco e de tempo para a aquisição e desenvolvimento do conhecimento, foram os itens impeditivos mais freqüentemente apontados tanto no Brasil como nos Estados

Unidos para a implantação da GC nas empresas.

Esses impedimentos, no entanto, deverão ser rapidamente contornados, pois as organizações que se negarem a aceitar a importância do conhecimento e da tecnologia aplicadas ao trabalho empresarial encontrarão sérias dificuldades para formar e desenvolver pessoas talentosas, capazes de articular conceitos e práticas, de refletir criticamente sobre as experiências e demandas, de gerar novos conhecimentos sobre o negócio e, enfim, de interagir de maneira mais ágil e eficiente com um ambiente em constante transformação. Estarão, enfim, fadadas ao insucesso.

2 SOBRE A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Consumir sempre foi uma ação inerente ao ser humano. No passado, o homem absorvia tudo que a natureza lhe proporcionava, sem se dar conta da necessidade de produzir para a sua auto sustentação e sobrevivência. Com espírito nômade, o homem mudava de uma região para outra de acordo com as estações do ano, ou em função de suas necessidades de alimentação.

A partir da organização das sociedades, o consumo passou a ter características de mercado, ou seja, a envolver a troca de bens manufaturados; esses bens eram produzidos por pequenos grupos que começaram a fixar suas moradias em regiões menos hostis do planeta. Nesse momento, começou-se trocar esses bens por trabalho e, posteriormente, o trabalho por moeda.

Conforme definido no dicionário Aurélio Ferreira (2004), trabalho é “1 – a aplicação das forças e faculdades humanas para alcançar um determinado fim; 2 – a atividade coordenada, de caráter físico e/ou intelectual, necessária à realização de qualquer tarefa, serviço ou empreendimento”. Estas atividades humanas, que evoluíram muito nas várias fases da história, culminaram por ter uma organização mais específica que as coordene: a Administração de Recursos Humanos – ARH. Segundo Souza (2006) “a administração de recursos humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a interação do trabalhador com o contexto da organização visando o aumento de sua produtividade”. A origem da ARH deu-se mais especificamente, após o forte impacto da Revolução Industrial, no início do século 20; recebeu o nome de Relações Industriais que, segundo Chiavenato (2002), emergiu para apaziguar as relações conflitantes entre as organizações e os trabalhadores. Segundo esse mesmo autor, era como se as pessoas e as organizações, embora estreitamente inter-

relacionadas, vivessem em compartimentos rigidamente separados, com fronteiras fechadas, trincheiras abertas, requerendo um interlocutor estranho a ambas para poderem entender-se ou, pelo menos, reduzirem suas enormes diferenças.

Em decorrência das mudanças políticas e sociais, a ARH também passou por alterações em relação aos seus propósitos iniciais, ou seja, o de mediar as relações conflitantes entre as organizações e os trabalhadores. Na visão de Toledo (1999) a ARH tem como principal objetivo desenvolver “atividades que lidam com os aspectos relativos ao elemento humano em geral, nas organizações. Ou seja é, a área que trata dos problemas de pessoal, de qualquer agrupamento humano organizado”. Chiavenato (2002), na sua obra Recursos Humanos, delineia alguns objetivos da ARH. Para ele, a administração de recursos humanos, consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar seus objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho que executam.

Assim, a ARH que nos seus primórdios tinha como principal “missão servir de “amortecedor” das insatisfações dos trabalhadores, sendo um órgão técnico-administrativo relativamente isolado da direção da empresa, passou, com o tempo, a ser encarada como atividade contribuidora para a modernização constante das organizações como um todo” (SOUZA 2006).

2.1 Função da Administração de Recursos Humanos

Uma das principais e mais relevante funções da ARH é aquela dispensada aos funcionários, concedendo subsídios para os seus desenvolvimentos profissionais e pessoais dentro da organização e, ao mesmo tempo, auxiliando a empresa a alcançar suas metas. Conforme Stoner e Freeman (1999) “a administração de recursos humanos tem a função de lidar com o recrutamento, colocação, treinamento e desenvolvimento dos membros de uma organização, de auxiliar os administradores a garantir uma organização e um fornecimento apropriado de empregados competentes”. Chiavenato (2002) descreve os pontos principais da função da ARH. 1 - Criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização; 2 - criar, manter e desenvolver condições organizacionais de

aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos recursos humanos e alcançar os objetivos individuais dos funcionários; 3 - atingir eficiência e eficácia através da satisfação dos ideais das pessoas envolvidas com a organização.

Como a ARH trabalha com recursos vivos, importantes para o ambiente de uma organização, desenvolver e manter esses recursos requer estratégias bem definidas e conduzidas por profissionais habilitados na gestão de recursos humanos; ela tem responsabilidade de linha de frente e função de “staff”. (CHIAVENATO, 2002).

2.2 Recursos Humanos no Brasil

Com a globalização e o aparecimento de novas tecnologias, a ARH no Brasil vem passando por constantes e profundas mudanças. Segundo Souza (2006), essas mudanças não estão ligadas somente à forma de administrar uma organização, mas, também como esse sistema vem sendo reconhecido pela própria administração. “Com a evolução da administração de recursos humanos, surgiram várias denominações para a mesma ao longo do tempo. No passado, as expressões mais utilizadas eram: administração de pessoal, relações industriais e relações humanas” (SOUZA 2006).

Pode-se dizer que o desenvolvimento dos recursos humanos no Brasil iniciou-se na década de 30, juntamente com o aparecimento da legislação trabalhista, levando a modificações nas relações de trabalho de nosso país. Nas décadas seguintes, novas mudanças na legislação trabalhista tiveram grande interferência do governo. Segundo Tegen (2007) já nas décadas de 40 e 50, acentuaram-se as ações de intervenção governamental nas relações trabalhistas, mostrando às empresas a necessidade de ampliação das funções do departamento de recursos humanos. Todavia, como marco principal às relações de trabalho, cita-se a promulgação, em 1945, da Consolidação das Leis do Trabalho (a CLT, legislação reguladora do trabalho no Brasil). Esta legislação criou a Carteira Profissional, regulamentou o horário de trabalho, definiu as férias remuneradas, instituiu as Comissões Mistas nas Juntas de Conciliação, estabeleceu as condições de trabalho para os menores. Entretanto, apesar do avanço representado por essas normas e leis promulgadas, haviam falhas evidentes no Sistema Trabalhista Brasileiro que acabaram por se refletir na área de recursos humanos. Segundo Drews (2007) as normas e as leis de trabalho no Brasil, tiveram seu momento

mais significativo no governo de Getúlio Vargas; a partir daí, apareceram modificações relevantes ao longo dos anos e as novas leis, no entanto, acabaram, muitas vezes, por emperrar os processos de administração dos recursos humanos. Todo esse movimento acabou por reforçar a teoria do “engessamento” do sistema trabalhista no Brasil que hoje, com poucas mudanças significativas, tem resultando em uma enorme dificuldade para empregadores e empregados formatarem contratos de trabalho adequados para cada tipo de situação e necessidade.

Conforme analisado por Chiavenato (2002), “no Brasil, a administração de recursos humanos é considerada uma área relativamente nova, pois o profissional de recursos humanos é quase sempre encontrado nas grandes organizações e, raramente nas pequenas e médias”.

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A compreensão do conceito de conhecimento constitui um dos grandes desafios na atualidade diante das várias terminologias que tem: dados, informação e conhecimento. Segundo Gasque e Tescarolo (2004), o conhecimento é complexo e pode refletir diferentes abordagens, dependendo da concepção epistemológica que o sustenta. Nesse cenário, a fundamentação teórica do conhecimento tem sido abordada como. 1- **dados**: conjuntos de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos; são registros de movimentações efetuadas, disponíveis para serem consultados. Demandam interpretação, análise e julgamento; 2- **informação**: é a transmissão de dados de um emissor para o receptor objetivando o conhecimento do receptor; 3- **conhecimento**: aquilo que ocorre na mente das pessoas; elas avaliam, comparam e incorporam novas experiências e informações. É constituída por uma mistura de vários elementos, dentre os quais inclui-se, a intuição ou *insights*; integra o contexto da complexidade e imprevisibilidade humana.

O conhecimento tem origem na mente do ser humano que vivencia situações diferentes e que o organiza em função de valores adquiridos. Dados e informações são meios necessários para extração e construção do conhecimento. Miranda (1999 *apud* VALENTIM, 2002) distingue três diferentes tipos de conhecimento. 1- **conhecimento explícito**: é aquele registrado através de algum meio externo como arquivos magnéticos, impressos em geral; 2- **conhecimento tácito**: é o acúmulo de saber prático, que agrega convicções, crenças e outros fatores ligados à experiência de quem o detém; 3-

conhecimento estratégico: é uma junção do conhecimento tácito com o explícito, sendo formado a partir das informações às quais se agrega o conhecimento de especialistas.

O conhecimento tácito tem sido freqüentemente associado ao processo de inovação. Segundo Terra (2000), é utilizado para a identificação e solução de problemas e, até mesmo para subsidiar a intuição, o que permite uma tomada de decisão por processos criativos. Por ser “intuitivo” seu processamento, transmissão e compartilhamento é dificultado, pois necessita de conversão para ser compreendido. O conhecimento explícito, ao contrário, é mais fácil de ser processado e transmitido, pois é articulado em linguagem formal, sendo objetivo e tangível através de documentos.

Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997), o maior desafio que temos em uma empresa é transformar o conhecimento tácito em explícito. O processo conhecido como “gestão do conhecimento” trata desse assunto ao buscar a junção e o aproveitamento de ambos tipos de conhecimento dentro das organizações.

3.1 Conceitos e Práticas de Gestão do Conhecimento

Segundo Terra (2007), a prática da gestão do conhecimento exige capacidade de abstração e compreensão da natureza do conhecimento que se deseja gerir; exige, ainda, que se saiba quais as ferramentas, métodos e processos são mais eficazes para estimular e desenvolver essa gestão, compartilhamento e proteção. Nesse sentido, o tema gestão do conhecimento na “Era da Informação e do Conhecimento”, tem suscitado no âmbito organizacional, a obtenção, disseminação e utilização do conhecimento, de modo tal a gerar retornos ao processo, retornos esses que levem as empresas a possuírem melhores vantagens competitivas.

Na visão de Cândido e Araújo (2003), o ambiente de negócios para a gestão do conhecimento traz a necessidade de as organizações serem cada vez mais ágeis e flexíveis na reavaliação de suas estruturas e processos.

Nesse cenário, é necessário que as organizações desenvolvam e implementem

tecnologias, sistemas de informação e ferramentas gerenciais que foquem o coletivo, ou seja: comunicação, troca de experiências e aprendizado organizacional. Entretanto, a maioria das organizações enfrenta dificuldades em implantar sistemas de GC por entenderem, de maneira errônea, o que seja conhecimento e o modo de explorá-lo. De fato, para Garvin (2000) a maioria das organizações que aprenderam a fazer esse processo contornaram essas dificuldades, centrando-se mais nos grandes temas e menos na aspereza de seus detalhes práticos. Para o autor, os elementos essenciais para a eficácia da implantação da GC são compreendidos pelo entendimento que se tem de algumas palavras como: 1- *meaning* (significado): é necessário uma definição plausível de organização que aprende e que seja de fácil aplicação; 2- *management* (gestão): orientação clara e focada no operacional ao invés de apenas nas aspirações; 3- *measurement* (mensuração): as empresas precisam de ferramentas para avaliar a velocidade e os níveis de seus aprendizados, de modo a assegurar a conquista de ganhos efetivos.

No entanto, a aplicação dos elementos expressos por essas simples palavras tem encontrado obstáculos. Na visão de autores como Nonaka e Takeuchi (1997) o problema está no modo de gerenciar dos ocidentais, ou seja: os executivos ocidentais consideram dados como conhecimento explícito, não explorando o conhecimento tácito. Em contrapartida, as empresas japonesas alegam que o conhecimento explícito representa apenas ponta de um *iceberg*. Por isso, organizações propensas investem muito no aproveitamento dos “*insights*” e dos ideais tácitos dos funcionários, considerados ferramentas indispensáveis à organização.

A abordagem mais holística sobre o conhecimento, em muitas empresas japonesas, também se esteia em outro princípio norteador básico: a empresa não é uma máquina, mas um organismo vivo. Assim, da mesma maneira como as pessoas, a organização é capaz de desenvolver um senso de identidade e um propósito fundamental coletivos. São os equivalentes organizacionais do autoconhecimento – a compreensão compartilhada do significado da empresa, de seu destino, do tipo de mundo em que pretende sobressair e viver e, mais importante, de como transformar esse mundo ideal em uma realidade desejável.

Nesse contexto, Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam novos caminhos sobre a dinâmica a ser usada para a compreensão, localização e aproveitamento do conhecimento nas empresas; segundo eles, há que ocorrer uma mudança na cultura organizacional para que se possam

aprender os fatos trazidos pelos novos ventos pois “informação é poder”. No caso das empresas japonesas, o conhecimento adquirido externamente é sempre compartilhado e armazenado amplamente dentro da organização, em todos os seus níveis, transformando-se em competências. Ainda segundo Nonaka e Takeuchi (1997) há necessidade de uma conversão externa e interna contínua, que leve a vantagens competitivas, o que ocorre através de quatro etapas: 1– **socialização**: é o processo de conversão do conhecimento tácito para tácito através da troca de experiências por observação, imitação; 2– **externalização**: conversão do conhecimento tácito para o explícito por meio de diálogo, modelos; 3– **internalização**: conversão do conhecimento explícito para tácito, é o processo de absorção, internalização de experiências, transformação do conhecimento explícito da organização para conhecimento tácito individual; 4– **combinação**: conversão de conhecimento explícito para explícito, através do compartilhamento de informações existentes na literatura, criação e uso de bases de dados objetivando a geração de um novo conhecimento explícito.

4 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO BRASIL

Segundo Terra (2007) a gestão do conhecimento, na era da globalização no Brasil, vem aumentando de importância em decorrência dos desafios econômicos e da crescente competição interna e externa entre as empresas brasileiras e aquelas de países desenvolvidos; nesse contexto, a gestão conhecimento torna-se de extrema importância para o sucesso e para a própria sobrevivência das organizações brasileiras.

De fato, estudos e pesquisas realizados em grandes e médias empresas do Brasil, concluíram que as empresas que vivenciam a gestão do conhecimento na criação, aquisição e compartilhamento do conhecimento adquirido são aquelas que possuem a maior probabilidade de atingir resultados positivos.

Entretanto, para Damiani (2003) as práticas gerenciais das empresas de capital nacional parecem estar menos alinhadas com aquelas associadas a uma efetiva gestão do conhecimento. Conforme observações do autor, “é necessário investir na melhoria da comunicação interna, estimular o pensamento sistêmico e motivar a todos”. Segundo ele, é pouco frequente esperar que recompensas associadas à gestão do conhecimento, constituíam pressuposto para

alianças de uma empresa com outras organizações, visando o aprendizado externo mutuo. Na pesquisa sobre Gestão do conhecimento (uma comparação entre empresas brasileiras e norte-americanas) realizada no segundo semestre de 1999, para comparar e avaliar a prática da gestão do conhecimento nas 500 maiores empresas brasileiras e americanas, Damiani, obteve os resultados apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Comparação da alocação de recursos por quantidade no Brasil e nos Estados Unidos

Brasil (%)	USA (%)
Planejamento 6%	Informática 45%
Superintendência 6%	Aplicações Globais 1%
Relações com Investidores 6%	Recursos Humanos 44%
Recursos Humanos 16%	
Comercial 6%	
Informática 60%	

Fonte: Damiani (2003).

Os resultados dessa pesquisa alertam para o fato de que a gestão do conhecimento no Brasil está centrada mais no setor de informática (60%) em contrapartida com aquela que se faz nos Estados Unidos, onde a gestão do conhecimento centra-se de forma praticamente igual nas áreas dos Recursos Humanos(44%) e Informática (45%).

No Brasil, apenas nos dias atuais, o setor de Recursos humanos começa a ter um papel relevante na gestão do conhecimento. A questão formada por Damiani (2003) em seu trabalho, “qual a sua atitude em relação à gestão do conhecimento”, teve como objetivo medir o grau da importância do processo de gestão do conhecimento para uma organização. Na análise que fez, foram apresentadas duas hipóteses nulas: a possibilidade da gestão do conhecimento ser apenas um “modismo” isto é, influenciado pelo mercado editorial e a possibilidade de ser a gestão do conhecimento um processo já executado na empresa. Por fim, foi inserida pelo autor uma terceira hipótese de nulidade: a possibilidade do respondente nunca ter ouvido falar em gestão do conhecimento. A leitura dos dados apresentados na Tabela 2 mostra, auspiciosamente, que o setor de Recursos Humanos vem sendo encarado como “importante para o futuro dos negócios” tanto nos Estados Unidos (77,8%) como no Brasil (88,9%).

Tabela 2- Comparação de visões brasileiras e norte americanas frente à Gestão do Conhecimento

Brasil	USA			
	1999	2002	1999	2002
Qual sua atitude em relação à GC?				
Importante para o futuro dos negócios	80,8%	77,8%	91,7%	88,9%
Algo que fazemos mas com outro nome	16,4%	16,7%	8,3%	11,1%
Apenas uma moda passageira	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Nunca ouvi falar	2,7%	5,6%	0,0%	0,0%
Total de observações	73	18	12	9

Fonte: Damiani (2003)

Outra questão importante selecionada por Damiani em sua pesquisa refere-se à questão da perda de um funcionário “chave” para a organização. Este item da pesquisa foi identificado como o principal problema detectado pelos respondentes nas duas pesquisas; curiosamente nos dois países, a informação parece ter assumido um grau de maior importância apenas em 2002. Os dados obtidos estão inseridos na Tabela 3.

Tabela 3- Perda de funcionário chave

Conseqüência da perda de um funcionário chave	Brasil		USA	
	1999	2002	1999	2002
Perda de conhecimento das “best practices” de uma área	40,3%	41,7%	30,0%	33,3%

Dano no relacionamento com um cliente/fornecedor chave	7,5%	16,7%	20,0%	22,2%
Perda de informações vitais para o negócio	13,4%	12,5%	0,0%	33,3%
Perda financeira significativa	0,0%	4,2%	10,0%	5,6%
Nada ocorreria	38,8%	25,0%	40,0%	5,6%
Total s	67	24	10	18

Fonte: Damiani (2003)

Finalmente, a análise da Tabela 4, permite constatar que a cultura organizacional aparece como uma das principais barreiras para a implantação da GC tanto no Brasil como nos Estados Unidos. Como se depreende, da análise dessa tabela 4, os itens impeditivos para a implantação da GC, mais pontuados tanto no Brasil como nos Estados Unidos foram a cultura organizacional, a ausência de políticas de incentivos voltadas para GC bem como a falta de foco e a falta de tempo para o compartilhamento do conhecimento.

Tabela 4- Barreira para implantação do GC

	Brasil		USA	
<i>Barreira para implantação do GC</i>	1999	2002	1999	2002
Cultura da empresa	56,8%	32,0%	33,3%	33,3%
Ausência de política de incentivos ao compartilhamento do conhecimento	24,3%	12,0%	22,2%	29,2%
Falta de foco	2,7%	20,0%	22,2%	4,2%
Resistência política	8,1%	16,0%	22,2%	12,5%

Falta de tempo para compartilhar o conhecimento	8,1%	20,0%	0,0%	20,8%
---	------	-------	------	-------

Fonte: Damiani (2003)

Os dados apresentados acima reforçam a já conceituada teoria apresentada por Nonaka e Takeuchi (1997) ao abordar a gestão do conhecimento a partir das concepções ocidentais e orientais. De fato, na visão dos autores a cultura ocidental é restritiva ao pensar os problemas da gestão do conhecimento, sob a ótica simplista da estratégia ao invés de encara-la como conhecimento explícito. De qualquer forma, é gratificante dizer que essas desejáveis mudanças vêm ocorrendo no Brasil de forma lenta, gradual e seletiva, principalmente se levarmos em conta a flexibilidade estrutural que vem sendo implementada que existe em grande parte das organizações de nosso país.

5. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Face às novas demandas e requisitos para a admissão de novos empregados, o processo de recrutamento e seleção de funcionários em todo o mundo e, também, no Brasil vem passando por profundas mudanças. De acordo com Terra (2005) é necessário que “o recrutamento de novas pessoas numa empresa voltada para o conhecimento seja feito de modo equivalente ao que se faz com o investimento em novas máquinas por empresas industriais”. Assim, muitas empresas brasileiras têm passado a adotar rigorosos processos de seleção, em que se avalia não somente a experiência profissional dos candidatos, mas, também, a criatividade e a capacidade de recepção e transmissão de conhecimento que detém. Segundo esse autor, as organizações que compreendem alguns dos imperativos associados à Gestão do Conhecimento estão privilegiando a contratação de indivíduos com estilos de trabalho e valores colaborativos. Espera-se que exista correspondência entre as atitudes dos candidatos e aquelas dos membros de suas futuras equipes de trabalho. Assim, pessoa que não tem estilos colaborativos, em geral, têm poucas chances de sucesso quando da realização da entrevista de recrutamento.

Por outro lado, assim como no processo de admissão, o treinamento que se faz em empresas voltadas para Gestão do Conhecimento está diretamente atrelado à avaliação da criatividade e da capacidade de interação de seus colaboradores. O próprio conceito de treinamento vem, aos poucos, sendo substituído por programas de aprendizado que priorizam a troca de

experiências. Terra (2005) identifica esta tendência ao afirmar: “parece-nos que as empresas estão se movendo do paradigma do treinamento para o paradigma do aprendizado, pois já não conseguem determinar, centralmente, quais são as habilidades e competências que cada área ou funcionário precisa desenvolver”. Nesse paradigma novo e emergente, cabem às empresas fornecer os recursos adequados (tempo e dinheiro) e criar ambientes que estimulem e promovam valores relacionados à criatividade, ao crescimento pessoal e ao treinamento no trabalho. Além disso, o compartilhamento do conhecimento, seja ele implícito ou explícito, formalizado ou não, parece-nos ser atualmente um dos principais desafios organizacionais. Por fim, quer nos parecer que nesse novo paradigma, os resultados dos treinamentos precisam ser analisados de maneira muito mais “holística”, ou seja, avaliando-se o desempenho e a contribuição dos funcionários no contexto do sucesso da empresa como um todo.

Já existem vários exemplos de empresas, em nosso país, que vêm adotando iniciativas de Gestão que destacam o desenvolvimento de talentos e a interação entre as diferentes áreas, na busca pela excelência. Em todas elas fica evidente que cabe aos gestores de recursos humanos a garantia da continuidade dos processos de aprendizado, e o estímulo à troca de conhecimento entre as áreas. Este estímulo, por sua vez deve ser feito de modo a criar nos colaboradores, um sentimento de que o seu conhecimento tácito, quando explicitado aos demais, pode ser útil na criação de um novo paradigma de conhecimento visando ao bem comum da empresa.

Nesse sentido, um dos métodos que vem sendo apontados como ferramenta relevante para o desenvolvimento de talentos é a criação das chamadas Universidades Corporativas. Segundo Eboli (2001), “a missão de uma Universidade Corporativa consiste em formar e desenvolver os talentos humanos para a gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua”. Segundo a autora, as práticas mais bem-sucedidas das Universidades Corporativas estão fundamentadas no ensino à distância e na utilização intensiva das tecnologias de informação que proporcionam a possibilidade de aprendizado em qualquer hora e lugar. “É necessário formular sistemas educacionais competitivos que favoreçam a conectividade, a personalização, a interatividade e a simultaneidade”. De fato, assim como a autora, é nosso pensamento que, nos dias atuais, os que se negarem a aceitar a importância da tecnologia aplicada à

educação empresarial estarão com sérias dificuldades para formar e desenvolver pessoas talentosas, capazes de articular conceitos e práticas, de refletir criticamente sobre a experiências, de gerar conhecimentos sobre o negócio, de interagir no ambiente organizacional e, enfim, de atuar de maneira mais ágil, eficaz e competitiva.

6 CONCLUSÃO

Pode-se dizer que a área de Recursos Humanos nas organizações está, aos poucos, absorvendo os conceitos de Gestão do Conhecimento, em especial nas instituições voltadas para o estímulo do pensamento estratégico. O profissional de RH deve, pois, estar atento para identificar a Gestão do Conhecimento não só como um projeto, mas como um ideal a ser incorporado à estratégia de uma empresa. Deve, também, entender que seu próprio papel é direcionar as demais áreas rumo ao objetivo da instituição como um todo, promovendo a necessária interação entre elas. Expor de maneira clara e objetiva as finalidades da Gestão do Conhecimento é, assim, de fundamental importância para a excelência de uma empresa. Nesse sentido, a aptidão para formação de idéias, encadeamento de argumentos para chegar a uma demonstração de pensamentos nos mais diferentes tipos de conhecimento é a função mais relevante a ser desempenhada pela área de recursos humanos, na captação e gerenciamento desses potenciais. De fato, identificar e administrar o conhecimento gerado no ambiente de trabalho, agrega qualidade aos padrões empresariais e eleva o crescimento das empresas. Nas palavras de Terra (2001)

Não existe gestão do conhecimento de maneira efetiva se não houver aprendizado individual e organizacional. Os profissionais de RH têm sido, tradicionalmente, aqueles que mais se preocupam com estas questões nas organizações. São, ademais, aqueles que têm demonstrado maior interesse pelas relações humanas e pensado de maneira mais corporativa e menos departamentalizada

Estes são ativos que estes profissionais podem e devem trazer às instituições.

Por tudo isso, a GC deve ser entendida como sendo uma aliada no desenvolvimento

político e econômico das instituições, pois o conhecimento profundo dos ideais e potenciais de seus funcionários deixa em evidencia o padrão da força de trabalho que se detém. Nesse sentido, quer nos parecer que é a ascensão e a realização profissional dos funcionários de uma organização sejam inerentes a uma moderna GC. Quando se mostram de forma clara aos colaboradores, os objetivos a serem atingidos pelas instituições, e se permite que sejam efetivadas suas realizações profissionais, consegue-se um sistema de auto-estimulação que fatalmente garantirá o sucesso. Em uma empresa como esta, sucesso pessoal gera sucesso empresarial, numa espiral ascendente de auto-estimulação sempre constante. Esse é, a nosso ver, o segredo das melhores e mais bem sucedidas empresas nacionais e internacionais.

REFERÊNCIAS

CÂNDIDO, G. A.; ARAÚJO, N. M. As tecnologias de informação como instrumento de viabilização da gestão do conhecimento através da montagem de mapas cognitivos. *Ciência da Informação*, Brasília, v.32, n.3, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_issuetoc&pid=0100-196520030003&lng=pt&nrm=iso>> Acesso em: 26 ago. 2007.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

DAMIANI, W. B. **Gestão do conhecimento**: uma comparação entre empresas brasileiras e norte americanas. 2003. Disponível em <<http://www.eaesp.fgvsp.br/AppData/GVPesquisa/P00261_1.pdf>> Acesso em: 19 set. 2007.

DREWS, K. **História e cultura do trabalho**. Disponível em: <<http://www.revistaleader.com.br/artigo_int.asp?id=34>> Acesso em: 16 set. 2007.

EBOLI, M. **Um novo olhar sobre a educação corporativa**: desenvolvimento de talentos no século XXI. São Paulo: Gente. 2001.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 2. ed. Curitiba: Positivo, 2004. p. 1970.

- GARVIN, D. A. **Construindo a organização que aprende**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- GASQUE, K. C. G. D.; TESCAROLO, R. Sociedade da aprendizagem: informação, reflexão e ética. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 33, n. 3, 2004. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cienciadainformacao/viewarticle.php?id=631&layout=abstract>>. Acesso em: 26 ago. 2007.
- HANUSHEK, E. Educação é dinheiro. *Revista Veja*, v. 41, n. 37, p 19-23, 2008.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SOUZA, R. M. **Desenvolvimento de cargos e salários como instrumento gerencial na empresa Aruanã no município de Sinop/MT**. 2006. 87 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação)- Faculdade de Ciências Jurídicas, Gerenciais e Educação de Sinop. Sinop, 2006
- STORNER, J. A. F; FREEMAN, E. **Administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos Científicos, 1999.
- TEGON C. A. **Sistema de informação de recursos humanos o Brasil**. Disponível em :<<<http://www.guiarh.com.br/PAG21J.htm>>>. Acesso em: 16 set. 2007.
- TEIXEIRA FILHO, J. **Recursos humanos na gestão do conhecimento**. Disponível em:<http://www.informal.com.br/pls/portal/docs/PAGE/GESTAODOCONHECIMENTOINFORMALINFORMATICA/ARTIGOSGESTAODOCONHECIMENTO/ARTIGOSGC/ARTIGO_JAYME_SEMDATA_0.PDF>. Acesso em: 07 set. 2007.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento no Brasil**: o grande desafio empresarial. Disponível em: <http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/libdoc00000011v002Gestao%20do%20Conhecimento_%20O%20grande%20desafio%20e.pdf>. Acesso em: 7 set. 2007.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio,



2000.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TERRA, J. C. C. **O papel do RH na gestão do conhecimento**. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/Forms/DispForm.aspx?ID=162>>.

Acesso em: 26 ago.2007.

TOLEDO, F. de. **Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero**. Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, 2002. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm>. Acesso em: 15 ago. 2004.

Paulo César dos Santos

Técnico de Documentação e Informação

Universidade de São Paulo – Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia

pcesas@usp.br

Tania Maria Masselli

Bibliotecária

Polis Instituto de Estudos, Formação e Assessoria em Políticas Sociais

Márcio Aparecido Nogueira Viana

Assistente de Gestão de Concursos e Vestibulares

Fundação para o Vestibular da Unesp – Vunesp

Valéria Martin Valls

Coordenadora do curso de graduação em Biblioteconomia



Artigos

Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo - FESPSP
Faculdade de Biblioteconomia e Ciência da Informação

Renata Cunha Vieira Oliveira
Bibliotecária
KPMG Auditores Independentes