

# RECURSOS HUMANOS NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Maria Aparecida de Assunção e Mônica Scarambone\*

**Resumo:** O presente estudo procurou mostrar que o grande desafio das organizações na nova economia é implantar um modelo de gestão adaptado constantemente às contínuas mudanças no ambiente empresarial.

As organizações precisam ter visão estratégica, motivação e sinergia organizacional. Devem oferecer estímulos para que o conhecimento seja compartilhado e possuir um eficaz sistema de comunicação interna e externa. Devem transformar-se em organizações que aprendem, onde erros e acertos são transformados em fatores que agregam valor à empresa e ao negócio.

Fazer a gestão do conhecimento para identificar onde está o conhecimento e quem sabe o quê na organização é insuficiente. A empresa deve ter o objetivo de inovar, criar novos produtos, serviços e mercados. Além disso, empreender, nenhuma empresa será líder no seu segmento de atuação se não inovar e empreender.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento, Organizações do conhecimento, economia do conhecimento, competitividade organizacional, Competência

## 1. Introdução

A gestão do conhecimento vem cada vez mais se constituindo foco de análise e aplicação nas organizações. Não se pode negar sua relevância no meio organizacional como técnica de gestão, fato que exige uma nova postura com relação aos desafios organizacionais contemporâneos. Além das permanentes demandas por eficiência, eficácia e efetividade e da necessidade de competir agressivamente num mercado global, o estudo dos saberes humanos e, de modo mais amplo, o do conhecimento organizacional podem conduzir à geração de subsídios que permitam criar uma nova organização, na qual se observem não comportamentos prescritos, mas ações autônomas de mudança.

Antes da abertura do mercado brasileiro não havia comprometimento das lideranças das empresas para com o desenvolvimento das pessoas pela simples razão de que isto nunca se mostrou realmente necessário. Alguns fatores parecem ter contribuído para esta situação (Campos, 1995):

- 1) Não havia concorrência e o mercado não tinha poder, pois os preços eram autorizados pelo Governo Federal e a importação proibida. Hoje a concorrência é grande e a sobrevivência de uma empresa já não é mais definida nas reuniões com o Governo, mas, sim nos seus resultados organizacionais, nos seus produtos e serviços que são oferecidos ao mercado.

---

\* Maria Aparecida de Assunção é Professora do Curso de Administração do Centro Universitário Euro-Americano (UNIEURO). Mestre em Administração pela Universidade de Minas Gerais – UFMG, MBA em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas de Brasília – FGV e Administração pelo Centro Universitário Unificado de Brasília (UNICEUB). Mônica Scarambone é aluna do 7º semestre do Curso de Administração do UNIEURO – 2º /2004.

- 2) Cada empresa era proprietária de seu mercado. Se uma empresa quisesse desenvolver um novo produto, bastava adquirir tecnologia do exterior. Não era necessário dominar o conhecimento. Hoje a empresa que detém o conhecimento desenvolve o novo produto e domina o mercado.
- 3) No Brasil, ainda existe uma forte influência da cultura Taylorista, de responsabilidade por especialidade.

Face aos fatores expostos acima, este texto visa:

- 1) mostrar idéias que permeiam discussões, posicionamento de vários autores que têm demonstrado interesse e contribuições para com a problemática aqui exposta.
- 2) demonstrar a necessidade de mudança nas políticas e nas práticas de desenvolvimento das pessoas para que a empresa possa permanecer competitiva e assegurar a sua sobrevivência numa era em que **o conhecimento humano é o maior fator competitivo** de uma organização e, como decorrência, de uma nação.

## 2. Fundamentos teóricos

Antes de expor o conceito de gestão do conhecimento é preciso definir o que é conhecimento. Neste intuito, segundo Angeloni (2002), é útil distinguir os termos dados, informação e conhecimento. Os dados referem-se a elementos descritivos de um evento e são desprovidos de qualquer tratamento lógico ou contextualização. A informação que designa a ação de informar, segundo o vocábulo latino *informatio*, corresponde a uma representação mental do mundo empírico. O conhecimento, a despeito das múltiplas interpretações que o termo recebe, traz em si um conjunto de informações pertinentes a um sistema de relações críticas e valorativamente elaborado. O termo conhecimento significa compreender todas as dimensões da realidade, captando e expressando essa totalidade de forma cada vez mais ampla e integral .

Segundo Crawford (1994), informação é sempre confundida com conhecimento, é definida como notícia ou inteligência transmitidas por palavras ou na forma escrita, fatos ou dados. Quando diferencia informação de conhecimento é muito importante ressaltar que informação pode ser encontrada numa variedade de objetos, enquanto o conhecimento só é encontrado nos seres humanos. Conhecimento é entendimento e “expertise”. Conhecimento é a capacidade de aplicar a informação a um trabalho ou a um resultado específico. Somente os seres humanos são capazes de aplicar desta forma a informação através de seu cérebro ou de suas habilidosas mãos.

Angeloni (2002) relata que a gestão do conhecimento organizacional é um conjunto de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações.

“ Uma organização do conhecimento é aquela em que o repertório de saberes individuais e dos socialmente compartilhados pelo grupo é tratado como um ativo valioso, capaz de entender e vencer as contingências ambientais”.

Sabe-se que nessas organizações há uma forte ênfase na criação de condições ambientais, sociais e tecnológicas que viabilizem a geração, a disponibilização e a internalização de conhecimentos por parte dos indivíduos, com o propósito de subsidiar a tomada de decisões.

O sucesso ou fracasso de qualquer organização dependem da vantagem competitiva, que pode ocorrer da oferta de um produto a um custo mais baixo ou oferecendo benefícios que justifiquem a aquisição desse produto ou serviço.

Dentre os conceitos e os instrumentos necessários para criar uma vantagem competitiva, com certeza deve ser algo, dentre as atividades que desempenha, aquilo que vai lhe dar a diferenciação.

A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a organização como um todo. Ela tem origem nas inúmeras atividades distintas que uma organização executa. Pode ter origem no projeto, na produção, no marketing, na transferência ao mercado e no suporte de sua produção. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a sua posição no mercado, além de criar uma base para a diferenciação.

A diferenciação pode originar-se de fatores diversos, da qualidade dos produtos, da agilidade no atendimento a clientes ou da competência e conhecimento dos empregados.

A obtenção e a sustentação de uma vantagem competitiva dependem de como a organização se enquadra no sistema de valores geral. O sistema de valores de uma organização e o modo como ela executa atividades são reflexos de sua história, de sua estratégia e de seu método de implementação de sua estratégia. As diferenças entre os sistemas de valores são uma fonte básica de vantagem competitiva.

Numa economia global, o conhecimento deve ser um dos componentes do sistema de valores e, se torna a maior vantagem competitiva de uma organização, por isso, é um recurso que precisa ser gerenciado.

Atualmente dizer que o talento das pessoas que trabalham na organização é a vantagem competitiva já é quase um chavão. É de fundamental importância o conhecimento coletivo sobre o negócio, o mercado, a tecnologia, os concorrentes e, assim por diante, para se atingir e obter a excelência organizacional.

A gestão do conhecimento toma importância na condução do negócio da organização. Por isso, os administradores organizacionais devem preocupar-se com o que sabem, o que precisam saber e, não menos importante, o que a concorrência sabe e o que o mercado demanda.

Passa ser cada vez mais importante identificar o impacto e a consistência do conhecimento ou competências no setor específico das organizações, ou seja, no seu âmbito de atuação. Torna-se fundamental criar condições e apoiar o desenvolvimento das competências .

Segundo Thomas Davenport (1994), as pessoas derivam competências de diversas formas: pela qualificação, por comparação, pela experimentação, por conexão com outros conhecimentos e por intermédio das outras pessoas. As pessoas obtêm conhecimento daqueles que já o têm, através de aprendizado interpessoal e compartilhamento de experiências e idéias. Portanto, tem que investir na capacitação e desenvolvimento do capital humano, buscar o conhecimento, que se tornou a ferramenta principal em qualquer organização. A competência de que a Empresa necessita para atingir seus objetivos e sua missão.

## **2.1 Economia e competitividade baseada no conhecimento**

Muitos são os sinais de que o conhecimento, em suas várias formas, se tornou determinante para a competitividade tanto das empresas quanto dos países.

Os desafios e a complexidade dessa nova era começam pelas próprias tentativas de quantificar ou medir o recurso conhecimento. É um recurso invisível, intangível e difícil de imitar. Uma de suas características mais fundamentais é o fato de esse recurso ser reutilizável, ou seja, quanto mais utilizado e difundido, maior seu valor. O efeito depreciação funciona, portanto, de maneira oposta: a depreciação se acelera se o conhecimento não é aplicado. Pode-se dizer que, se não se está adquirindo conhecimento, é provável que está perdendo conhecimento.

Percebemos um grande risco e uma oportunidade para países intermediários como o Brasil porque, se não fizer os investimentos necessários, a distância que nos separa dos desenvolvidos se acentua.

Dados que refletem o crescimento e importância do recurso “conhecimento” para a sociedade brasileira juntamente com a abertura econômica estão impondo desafios e transformando as empresas brasileiras: Evolução dos investimentos em tecnologia e em educação; setores baseados no conhecimento como é o caso do eletroeletrônico e de informática, terão um peso cada vez maior na economia.; aumento vertiginoso dos investimentos do setor em P&D, modernização, ampliação e treinamento.

Relacionado aos baixos índices de produtividade do país, está o fato, de que, mesmo em comparação com outros países em desenvolvimento, a escolaridade média do brasileiro é muito baixa: 3,8 contra 8,7 dos argentinos, 7,5 dos chilenos e 11,0 dos coreanos (Crawford, 1994).

## **2.2 Competitividade baseada no conhecimento**

Indicadores atestam a crescente importância do recurso conhecimento em detrimento dos demais recursos econômicos tradicionais como capital financeiro, mão-de-obra barata e localização geográfica. O desafio é um aumento expressivo nos

investimentos em P&D, educação, treinamento ou tecnologia de informação, é importante a produtividade desses investimentos, determinada pela competência gerencial e capacidade de alavancar recursos escassos. As empresas nacionais, expostas à competição internacional, precisam, além de aumentar seus investimentos em qualificação profissional e P&D, implementar práticas gerenciais modernas e indutoras de ambientes organizacionais voltados à inovação de produtos e processos. Precisam adotar estratégias de Gestão do Conhecimento. O ambiente turbulento exige que vantagens competitivas precisam ser cada vez reinventadas, e setores de baixa intensidade em tecnologia e conhecimento perdem participação. O desafio é produzir produtos, processos, serviços e sistemas gerenciais novos. Gestão da Inovação e do Conhecimento caminham lado a lado (Cavalcanti, 2001).

Empresas mais avançadas são aquelas que estão derrubando as paredes funcionais e criando uma “teia impecável” entre invenção, projeto, fabricação, vendas, logística e serviços). A qualificação dos empregados mais baixos da hierarquia e com relação ao papel da gerência. Espera-se que os empregados sejam muito mais bem qualificados e que a gerência, principalmente a alta, seja capaz de comunicar as estratégias da empresa de forma que aqueles que estão nos níveis hierárquicos inferiores possam tomar decisões alinhadas com estas. Os trabalhadores vêm aumentando, de forma considerável, seus patamares de educação e aspirações, aos mesmo tempo que o trabalho passa a ter um papel central em suas vidas, realizando-se, sendo criativos e aprendendo constantemente. As empresas cientes da necessidade de se reinventarem, de desenvolverem suas competências, testarem diferentes idéias, buscarem grandes desafios, adotam estilos, estruturas e processos gerenciais que desencadeiam processos semelhantes no nível individual e coletivo (Terra, 2000).

### **2.3. A Importância da Gestão do Conhecimento**

Com a globalização econômica, a temática prioritária passou a ser a competitividade. A necessidade de se impor em um mercado sem fronteiras fez com que as economias substituíssem o trabalho humano pela eficiência e perfeição da alta tecnologia, muitas vezes gerando desemprego ou realocando trabalhadores para funções mais nobres. O enfoque do papel das pessoas na organização e sobre o valor do seu conhecimento mudou, demandando novas formas de gestão. Este é o momento de reflexão crítica para os profissionais de Recursos Humanos (Cavalcanti, 2001).

Segundo Angeloni (2002), na era do conhecimento, busca-se o “homem global”, o homem integrado. Nessa nova organização, o homem se transforma em coletor de informações. A cultura organizacional adquire importância crucial e passa a ser o elo de ligação entre a gestão do conhecimento e a gestão de recursos humanos. Pois, ao lidar com questões de mudança organizacional, o profissional de RH estará lidando com questões culturais mais gerais.

Saber como iniciar e apoiar processos que promovam o aprendizado organizacional se tornou crucial. Aqueles que possam ser parceiros na construção de sistemas e estruturas necessários para o aprendizado organizacional terão papel decisivo na sustentação da vantagem competitiva. Nessa perspectiva, os profissionais de RH passam a se tornar agentes de aprendizado e consultores em performance, na visão de que a capacidade de

aprendizado coletivo de uma organização ultrapassa qualquer tecnologia, produto ou serviço específico.

Nessa abordagem, os profissionais de Recursos Humanos deixam de direcionar os seus esforços para atividades específicas, voltadas exclusivamente para tarefas, e passam a se concentrar em promover o autodesenvolvimento e o pensamento crítico. O que se espera nessa visão é que o profissional de RH, equipado com o conhecimento sólido sobre os processos de aprendizagem, e portador da visão global de negócio, seja capaz de articular na empresa os processos básicos de gestão do conhecimento. O papel passa a ser de um catalisador e de um facilitador do aprendizado. A terceirização em diversas áreas de RH, como recrutamento, pagamento, e treinamento, está tirando os profissionais das atividades operacionais, mas, em contrapartida, cada vez mais esse tipo de profissional é exigido em seu entendimento do negócio da organização, sua visão do mercado, da concorrência e seu conhecimento da tecnologia disponível.

O conhecimento é a chave para o poder nos negócios. As áreas críticas de conhecimento numa organização são segundo (Terra, 2000):

- 1- preferências e necessidades dos clientes;
- 2- desempenho organizacional;
- 3- mercado, concorrência;
- 4- aplicações de tecnologia;
- 5- uso da informação existente;
- 6- regulamentações externas.

Ainda, segundo Terra (2000), atividades envolvidas com a Gestão do Conhecimento compreendem:

- 1- o compartilhamento do conhecimento no ambiente interno;
- 2- atualização do conhecimento na organização;
- 3- o processamento e aplicação do conhecimento em benefício da organização;
- 4- a obtenção do conhecimento externo;
- 5- reutilização do conhecimento;
- 7- a criação de novos conhecimentos;
- 8- o compartilhamento do conhecimento com o ambiente externo.

Terra (2000) relata que o profissional de Recursos Humanos, como gestor do conhecimento nas organizações, deve atuar em várias frentes e deve se posicionar numa organização do aprendizado da seguinte forma:

- apoiar as áreas de negócio na busca de novos conhecimentos, provenientes tanto de fontes externas quanto internas;
- apoiar a empresa na disseminação da informação e nas políticas de comunicação;
- desenvolver políticas que aprimore a cultura, divulgando novos modelos para a reflexão e abordagem do processo de aprendizado e ação;
- apoiar a estruturação da memória organizacional, contando com a ajuda dos representantes das áreas de especialidades;

- apoiar a interconexão entre os núcleos de conhecimento, identificando os conhecimentos individuais e criando sistemas e bases de dados que facilitem o acesso e a atualização da memória organizacional.

A atuação do profissional de Recursos Humanos pode se dar também em três grandes níveis, na abordagem da gestão do conhecimento: na abertura de horizontes para o nível executivo, na educação da gerência média e na instrução da linha de frente.

Como projetistas de processos organizacionais, cabe ao executivo principal compartilhar com todos a visão de negócio. Como educador, precisa apoiar os demais membros da empresa a reestruturarem sua visão do mercado e da organização para que pensem de forma abrangente e sistêmica. Como facilitador, promove as condições necessárias para que os empregados possam executar seu trabalho.

Os gerentes são os responsáveis pela integração dos indivíduos e a comunicação das idéias, assim como na inovação e no desenvolvimento de novos produtos e processos.

Os profissionais que atuam na “linha de frente”, que seria o nível mais pragmático e aquele onde as áreas de RH normalmente têm mais atuado, há muita coisa a se fazer no direcionamento para a gestão do conhecimento. A tão reforçada autonomia e a participação, o *empowerment*, são pretendidos para os níveis mais operacionais da organização. É na linha de frente que deve ser exercitado o valor de atenção ao cliente.

Esta é uma oportunidade para RH participar da estruturação da gestão do conhecimento na organização, pois é a retomada da valorização do papel do ser humano nas organizações, e com ela a importância da sua gestão. Afinal, o conhecimento é indissociável da pessoa. Por meio de ações participativas como reuniões, seminários e treinamentos, busca-se criar uma sinergia entre os valores individuais e os valores do grupo, em busca de um alinhamento em diversos aspectos de interesse das organizações nas questões de RH.

#### **2.4. O papel do Brasil na sociedade do conhecimento**

O Banco Mundial publicou em 1996 um estudo no qual designa como mercados emergentes os países e as regiões que terão aumentada sua participação no mercado mundial de bens e serviços. Segundo esse estudo, a participação dos Estados Unidos no mercado mundial cairia de 40%, em 1990, para menos de 30%, em 2010. Da mesma forma, a Comunidade Européia veria sua participação reduzir de 35%, em 1990, para cerca de 27%, em 2010. O Japão manteria sua participação atual em torno de 15%.

Os mercados emergentes seriam compostos por países da Ásia, Leste Europeu e América Latina. A Ásia (fora o Japão) passaria de menos de 10%, em 1990, para quase 20% do mercado mundial em 2010. O leste Europeu de 4% para 10% e a América Latina de 7% para 14%, no mesmo período. (Cavalcanti, 2001).

O Brasil e os países emergentes são um excelente mercado consumidor, principalmente de produtos intangíveis, de alto valor agregado. Seguindo essa lógica, nosso papel estaria definido. Na transição da sociedade agrícola para a industrial, no início

do século XX, o lugar do Brasil foi o de grande produtor e exportador de café, de grande importador de produtos industrializados. Continuamos assim. Exportamos produtos de baixo valor agregado e importamos produtos de alto valor agregado. Por isso, a ponderação: qual o papel que o Brasil quer desempenhar nesta nova sociedade? Devemos conformar ou reagir à opinião de que o Brasil e os brasileiros são incapazes de competir nas áreas e setores mais dinâmicos e de maior valor agregado? Onde podemos ser competitivos nessa nova economia? Visualizamos o setor de software, aeroespacial (Embraer), satélite (base de Alcântara), a Floresta Amazônica com a maior biodiversidade do planeta, biotecnologia, química e indústria cultural, turismo, a música brasileira, admirada no mundo todo, o cinema brasileiro com seu vigor, a indústria do futebol são exemplos de setores típicos da nova economia nos quais podemos estar entre os grandes.

O Brasil sempre baseou sua competitividade no baixo custo dos recursos naturais, energia e de mão-de-obra, fatores-chave para a competitividade na era industrial. Strassman (2000) alerta que as empresas que continuarem a ter suas vantagens competitivas dependentes desses recursos serão cada vez mais vulneráveis frente às empresas baseadas em conhecimento

### **3. Considerações Finais**

A gestão do conhecimento está cada vez mais associada à evolução da teoria organizacional e depende de análise da relação entre as variáveis: ambiente econômico e social, evolução tecnológica, lógica organizacional e concepções sobre a natureza humana.

A economia do conhecimento demandará novas habilidades, competências e conhecimento de maneira contínua e pró-ativa. A educação é uma plataforma que deve preparar os indivíduos para um contínuo aprendizado.

Gerenciar o conhecimento é uma preocupação antiga do homem. Os seres humanos gerenciam o conhecimento desde os tempos das cavernas. Naquela época, eles transmitiam para seus descendentes as informações sobre as melhores formas e locais de se obter comida e de se defender.

A forma de realizar essa gestão, na sociedade industrial, era diferente. Existia o administrador e uma de suas responsabilidades era controlar processos e pessoas. Ele devia planejar as metas que a empresa deveria cumprir, fiscalizando sua execução. Amparado por rígida hierarquia de poder, o administrador, na sociedade industrial, determinava responsabilidades, penas e prêmios para os integrantes da empresa.

A capacidade de gerenciar conhecimentos, inovar e empreender são as condições necessárias para o sucesso de uma empresa na sociedade do conhecimento. A essa sinergia entre conhecimento, inovação e empreendedorismo dá-se o nome de inteligência empresarial.

Sveiby (1997) propõe um modelo de gestão para empresas em conhecimento formado por três componentes: estrutura interna, estrutura externa e competência. A



primeira categoria, estrutura interna, inclui patentes, conceitos e modelos administrativos e informatizados. Na segunda, ele diz da cultura organizacional para transformar o modelo interpretativo dos integrantes da organização em um elemento de promoção de uma reestruturação do agir organizacional, quando são incorporados valores que complementam os já existentes, transformando-os. Finalmente, a competência é a capacidade individual de atuação, incluídas as habilidades individuais, educação formal, a experiência e os valores de determinado indivíduo.

#### **4. Referências Bibliográficas**

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

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

CAVALCANTI, Marcos. *Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para a ação*. Rio de Janeiro: Campus, 2001 .

CRAWFORD, Richard. *Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento*. São Paulo: Atlas 1994

DAVENPORT, Thomas. *Reengenharia de processos*. Rio de Janeiro: Campus, 1994

SVEIBY, Karl Eric. *A Nova Riqueza das Nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1997

STRASSMAN, Paul. Global. Knowledge Power: Further Accumulation and Consolidation of knowledge is likely to Exacerbate Global Conflicts. Volume 3, n.6. Canadá, junho de 2000

TERRA, José Claudio C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.