

Recursos Humanos na Gestão do Conhecimento

Jayme Teixeira Filho

Para esta atividade:

1. Faça a leitura individual do texto;
2. Discuta, com seu grupo, as questões apresentadas no texto;
 - a. a. o que você entende quando dizem “que o talento das pessoas que trabalham na organização é a vantagem competitiva definitiva”
 - b. b. quais eventos provocaram a mudança do ambiente competitivo da empresa?
 - c. c. O que é gestão conhecimento e como se operacionaliza?
 - d. d. Qual é o novo papel de gestão de recursos humanos na era do conhecimento
 - e. e. Gestão do conhecimento oferece uma ameaça e uma oportunidade para RH. Comente esta frase com base no texto.
3. O líder do grupo disponibilizará as conclusões no **fórum**.

Já é quase um chavão dizer que o talento das pessoas que trabalham na organização é a vantagem competitiva definitiva. O conhecimento coletivo – sobre o negócio, a concorrência, os clientes, a tecnologia e assim por diante – está se tornando a última fronteira da excelência empresarial.

Na abordagem da Gestão do Conhecimento, RH tem um papel fundamental e precisa urgentemente assumir um posicionamento ativo. Trata-se de uma mudança dentro de uma mudança. O contexto histórico mudou com a sociedade industrial da produção em massa e consumo em massa para, mais recentemente, a customização em massa. O ambiente competitivo da empresa mudou com a globalização dos mercados, a inovação tecnológica e suas múltiplas facetas e consequências. O enfoque do papel das pessoas na organização – e sobre o valor do seu conhecimento – mudou, demandando novas tecnologias de gestão. E RH está hoje chegando ao centro do furacão, por bem ou por mal, de onde deverá emergir transformado. Este é um momento de reflexão crítica para os profissionais de RH.

Como Edith Weiner costuma mencionar em seus seminários sobre tendências de mercado, estamos numa época em que a riqueza fixa (terras, equipamentos, imóveis, etc.) está sendo cada vez mais substituída por riqueza móvel (pessoas, informação, competências,

know-how, conhecimento, etc.). Marco Aurélio Ferreira Viana cita em suas palestras vários exemplos disso: a maior indústria de tênis do mundo, a Nike, não tem fábrica; a livraria de maior crescimento no mundo, a Amazon, não tem lojas; a Lotus foi vendida à IBM, por quinze vezes seu valor patrimonial; a Microsoft vale em bolsa cem vezes o valor do seu ativo tangível; a filial americana da Nokia fatura 200 milhões de dólares com 5 empregados. O tangível está cedendo lugar ao intangível. Peter Drucker já indicava em 1983 a importância do trabalhador intelectual. A partir de 1994, através de diversos autores, como Thomas Stewart, Leif Edvinsson, Larry Kahaner, Thomas Davenport, Laurence Prusak, Dorothy Leonard, Peter Senge, Anthony DiBella, Edwin Nevis, Debra Amidon, entre muitos outros, a abordagem da Gestão do Conhecimento vem ganhando força no mercado e no meio acadêmico.

Com o crescimento da importância da Gestão do Conhecimento, as empresas passam a se preocupar com o que sabem, o que precisam saber e, não menos importante, o que a concorrência sabe. Passa a ser cada vez mais importante identificar o impacto e a consistência do conhecimento no setor específico de sua empresa. Torna-se fundamental criar condições e apoiar o desenvolvimento e a comunicação desse conhecimento. A empresa passa a perceber a importância de transformar seu conhecimento realmente em um ativo a serviço da organização, ao invés de apenas propriedade de indivíduos ou grupos internos.

Para transformar dados em informações precisamos de ferramentas. Mas para transformar informação em conhecimento precisamos de tempo. Podemos pensar em informação como sendo dado que faz sentido, que faz diferença. Mas o conhecimento seria então um conjunto formado por experiências, valores, informação de contexto e – por que não? – criatividade aplicada à avaliação de novas experiências e informações. Esta abordagem, útil para aplicações ao trabalho e às organizações, identifica o conhecimento como algo inseparável das pessoas. Nas organizações o conhecimento se encontra não apenas nos documentos, bases de dados e sistemas de informação, mas também nos processos de negócio, nas práticas dos grupos e na experiência acumulada pelas pessoas.

Como observa Thomas Davenport, as pessoas derivam conhecimento das informações de diversas formas: por comparação, pela experimentação, por conexão com outros conhecimentos e através das outras pessoas, por exemplo. As atividades de criação de conhecimento têm lugar com e entre os seres humanos. O

conhecimento é transmitido por pessoas e para pessoas, através de meios estruturados como vídeos, livros, documentos, páginas web, e etc. Além disso, as pessoas obtêm conhecimento daqueles que já o têm, através de aprendizado interpessoal e compartilhamento de experiências e idéias. As pessoas têm usado conhecimento nas organizações há muito tempo, pelo menos implicitamente. O conhecimento da empresa, da competição, dos processos, do ramo de negócio, enfim, tem estado por trás de milhões de decisões estratégicas e operacionais, ao longo dos anos. No entanto, o consenso de que o conhecimento é um recurso que precisa ser gerenciado é relativamente recente. Numa economia global, o conhecimento se torna a maior vantagem competitiva de uma organização.

O novo papel de Gestão de Recursos Humanos

Na Era do Conhecimento busca-se o 'homem global', o homem integrado. Com a Tecnologia da Informação, o homem volta a se envolver - como nas sociedades tribais - completamente em seus papéis. Nessa nova organização, o homem se transforma em coletor de informações, num conceito inclusivo de 'cultura'. A Cultura Organizacional adquire uma importância ainda mais crucial. A ponte da Gestão do Conhecimento para a administração de Recursos Humanos se dá, justamente, pela Cultura Organizacional. As organizações são microcosmos da sociedade que as envolve. Assim, ao lidar com questões de mudança numa organização, o profissional de RH estará lidando com questões culturais mais gerais.

Do ponto de vista mais geral, a fragmentação, a competição e a reação são traços marcantes na mentalidade de gestão ocidental. Por isso, a fragmentação faz com que as empresas tradicionalmente vejam RH como uma área bem definida, estanque, com suas responsabilidades e atribuições, as quais seriam diferentes das da área de Atendimento ao Cliente, Vendas ou Marketing. Por isso, por exemplo, demora tanto tempo para que as deficiências de um funcionário da empresa no relacionamento com o cliente sejam analisadas, estruturadas e abordadas por alguma ação da área de RH.

Por outro lado, a competição se tornou o único viés pelo qual a maioria das organizações aborda a mudança. A mudança se dá na medida da necessidade da competição no mercado, numa visão sempre de curto prazo. Por isso que muitos dos problemas de hoje advêm de 'soluções' de ontem, e as soluções dadas hoje irão gerar novos problemas amanhã. Assim, tradicionalmente, poucas ações de RH endereçam

causas organizacionais realmente básicas. Nessa linha, provavelmente, a área de RH seria pressionada, no caso daquela deficiência no atendimento a clientes, a estruturar rapidamente um 'programa de treinamento emergencial para o pessoal da linha de frente'.

Crescemos acostumados a mudar apenas por reação a forças externas, e não por desejo genuíno de transcendência, imaginação ou ambição intelectual. Nós somos acostumados desde a escola a fazer o que nos mandam, ler o que nos indicam, responder ao que nos perguntam. Em consequência, numa empresa, a maioria das pessoas se apegam passivamente a rotina. Quando algo não funciona, chama-se o 'especialista'. Mesmo que esse especialista resolva o problema, poucas pessoas terão podido ou se interessado em aprender com o caso, de forma a poderem agir diferente em situações futuras. Retomando aquele exemplo do atendimento a clientes, com o eventual fracasso do programa de treinamento, provavelmente a empresa contrataria uma 'consultoria especializada', e os resultados de seu trabalho seriam implementados 'cegamente', isto é, sem ter ocorrido nenhum aprendizado no processo.

Saber como iniciar, apoiar e sustentar processos que promovam o aprendizado organizacional se torna 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 linha, os profissionais de RH deixam de direcionar os seus esforços para atividades específicas, voltadas exclusivamente para tarefas, e passam a se concentrar em promover o auto-desenvolvimento e o pensamento crítico. Isso leva necessariamente o profissional de RH a sair de trás de sua mesa, ou da sala de aula, e ir para onde o trabalho está sendo realizado. 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 catalizador e de um facilitador do aprendizado. A terceirização em diversas áreas de RH – recrutamento, pagamento e treinamento, por exemplo – está tirando os profissionais das atividades mais operacionais. Em contrapartida, cada vez mais esse tipo de profissional é exigido em seu entendimento

do negócio, sua visão da concorrência e seu conhecimento da tecnologia disponível.

O posicionamento de RH na Gestão do Conhecimento

O conhecimento é a chave para o poder nos negócios. As áreas críticas de conhecimento numa organização, normalmente, são: preferências e necessidades dos clientes, desempenho da companhia, concorrência, aplicações de tecnologia, uso da informação existente, setores e nichos de mercado e regulamentações externas. As principais atividades relacionadas à Gestão do Conhecimento, em geral, são: compartilhar o conhecimento internamente, atualizar o conhecimento, processar e aplicar o conhecimento para algum benefício organizacional, encontrar o conhecimento internamente, adquirir conhecimento externamente, re-utilizar conhecimento, criar novos conhecimentos e compartilhar o conhecimento com a comunidade externa à empresa. Tendo isso em vista, como o profissional de RH pode se engajar nesse esforço, na abordagem da Gestão do Conhecimento? Como a área de RH vai se posicionar numa organização do aprendizado?

Alguns pontos podem ser observados no desenvolvimento de novas estratégias de atuação do profissional de RH:

- RH pode apoiar as áreas de negócio na obtenção de novos conhecimentos, tanto de fontes internas quanto externas;
- RH pode apoiar a empresa na distribuição da informação e nas políticas de comunicação;
- RH pode desenvolver 'políticas culturais' na organização, visando disseminar novos modelos mentais para reflexão, abordagem do processo de aprendizado e ação;
- RH pode apoiar a estruturação da 'memória organizacional', através dos representantes das áreas de especialidade, processos, estruturas, registros, sistemas, manuais, documentos, livros, vídeos, etc.;
- RH pode apoiar a interconexão entre os núcleos de conhecimento, ajudando a identificar quem sabe o que, e criando sistemas, processos e bases de dados que facilitem a proteção, o acesso e a atualização da memória organizacional.

A atuação de Recursos Humanos pode se dar também em três grandes níveis, na abordagem da Gestão do Conhecimento: 1. abrindo horizontes para o nível executivo; 2. educando a gerência média e 3. instrumentando a 'linha de frente'.

Para o nível executivo, nunca é demais lembrar os papéis fundamentais que Peter Senge atribui aos líderes: projetista, educador e facilitador. Um desafio muitas vezes negligenciado – as vezes até por falta de espaço político – por RH é preparar o nível executivo para esses papéis.

Como projetista dos processos organizacionais, o nível executivo principal é responsável por compartilhar a visão de negócio com todos na organização. Nesse papel ele se aproxima do 'gestor cultural' pensado por Edgard Schein. Sua ação se dá por meio de diretrizes, políticas, definições abrangentes. Como educador, o líder precisa apoiar os membros da organização a reestruturarem sua visão do mercado e da empresa, pensando de forma abrangente e sistêmica. Como facilitador, o executivo trabalha para dar as condições necessárias para que os colaboradores da empresa possam executar seu trabalho. Aliás, aqui reside o mecanismo de inversão da pirâmide organizacional tradicional

A gerência média, muito questionada e pressionada em diversas organizações que adotaram re-engenharia, é um alvo muito importante para as ações de RH. Os gerentes de processos são cruciais para facilitar a aprendizagem organizacional. Eles são um elemento de ligação importante na comunicação empresarial, tanto de cima para baixo, quanto entre as diferentes unidades de negócio. 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.

RH pode ajudar a atrair talentos para essa função, selecionar, educar, estimular e encarecer os gerentes médios. Os gerentes precisam migrar de uma abordagem tradicional de supervisão para uma de líderes e treinadores (*coaches*) da força de trabalho. É esperado da gerência média uma abordagem aberta, cooperativa, criativa e empática. O gerente deve ser um exemplo de mentalidade aberta para a inovação e o aprendizado.

No nível da '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 empresa. É na 'linha de frente' que deve estar mais apurada a mentalidade de 'atenção total ao cliente'. E o que se quer em termos de comunicação organizacional é a informação, as idéias e o conhecimento fluindo livremente, tanto horizontal como verticalmente, para além das fronteiras departamentais.

Muitas das ações descritas já são implementadas, de uma forma ou de outra, em várias empresas. Naturalmente que barreiras

organizacionais de todos os tipos dificultam, e as vezes impedem, a implementação das iniciativas descritas, em todos os níveis. Mas o que está ocorrendo é uma janela de oportunidade para RH participar da estruturação da Gestão do Conhecimento na organização.

A Gestão do Conhecimento é uma nova oportunidade para RH

As empresas de uma certa forma começam a se dar conta que o estilo gerencial até então usado, a concepção do papel das pessoas no trabalho e a distribuição de informação e poder na organização estão na raiz da alienação e da perda do conhecimento. As empresas estão preocupadas cada vez mais com essa potencial 'escassez de capital intelectual'. Muitas empresas, principalmente as de maior porte, tem se voltado para RH, e para Treinamento & Desenvolvimento em particular, na busca de alternativas.

As empresas estão também cada vez mais conscientes da importância da cultura administrativa para os resultados da organização, principalmente, e há um interesse muito grande hoje em torno dos valores organizacionais. Através de ações de cunho participativo, reuniões, seminários e treinamentos, busca-se criar uma sinergia entre os valores individuais e os valores do grupo. Essa busca por um alinhamento, ainda que questionável em diversos aspectos, está sendo mais um ponto de interesse das empresas nas questões de RH.

Assim sendo, a Gestão do Conhecimento oferece uma ameaça e uma oportunidade para RH. A ameaça é aquela que paira sobre todos na organização: é a ameaça da extinção para aqueles que não se adaptarem a esses tempos ultra-competitivos. Mas a oportunidade que se abre é a da 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.

Um ponto para reflexão crítica em RH é o da cultura organizacional, ou cultura administrativa, que é uma questão tão cara à Gestão do Conhecimento. Como indica Stuart Hall, as identidades estão sendo descentradas, deslocadas, fragmentadas. Um tipo diferente de mudança estrutural está transformando as sociedades no final do século XX. Isso está fragmentando as paisagens culturais de classe, gênero, sexualidade, etnia, raça e nacionalidade, que no passado nos tinham fornecido sólidas localizações como indivíduos sociais. Essas transformações estão também mudando nossas identidades pessoais, abalando a idéia que temos de nós próprios como sujeitos integrados. É nessa circunstância pós-moderna que RH está sendo chamado a renovar sua atuação, num momento histórico em que as grandes meta-narrativas perdem espaço e as visões individualistas e subjetivas demandam respeito.

Por outro lado, seguindo a indicação de Bock, Furtado e Teixeira, o homem é um ser social que constrói a si próprio ao mesmo tempo que constrói, junto com os outros homens, a sociedade e sua história. Nenhuma tendência indicada aqui, ou na literatura especializada, ou por especialistas trabalhando em empresas de mercado, é mandatória. O futuro da função de Recursos Humanos será o que se fizer dela, coletivamente, nas decisões e ações cotidianas e em seus desdobramentos. O futuro só se define completamente quando se torna presente.

Jayme Teixeira Filho (in memorian), consultor da Informal Informática e professor do curso de pós-graduação em Gestão do Conhecimento da Universidade Santa Úrsula.