

GESTÃO DO CONHECIMENTO: uma evolução nos processos de gestão de pessoas

Marcelo Christyan dos Santos * e Mauro Araújo Câmara**

RESUMO

O presente artigo discorre sobre a Gestão do Conhecimento e sua evolução no processo de gestão de pessoas. Busca compreender as relações entre os sujeitos atuantes nas relações de trabalho e emprego e destes nas organizações nas quais estão inseridos. Na evolução histórica dessas relações, a partir do início do século XX, e, já na Era da Informação, a partir dos anos 90, a administração de pessoas agrega, como ferramenta fundamental, a Gestão do Conhecimento, visando acompanhar e garantir estratégias para o enfrentamento a um mercado flexível e descentralizado.

Palavras-chave: *Gestão do Conhecimento. Gestão de pessoas. Evolução no processo de gestão de pessoas*

79

EL CONOCIMIENTO: una evolución en los procesos de gestión de personas

RESUMEN

El presente artículo trata de la Gestión del Conocimiento y su evolución en el proceso de gestión de personas. Tiene por finalidad comprender las relaciones entre los sujetos actuantes en el ámbito del trabajo y empleo y de éstas con las organizaciones en las cuales están inseridos. En la evolución histórica de estas relaciones,

* Pós-graduando em Gestão de Pessoas na Faculdade de Políticas Públicas "Tancredo Neves", *campus* Belo Horizonte, Universidade do Estado de Minas Gerais (FaPP/CBH/UEMG). E-mail: macsantos2010@hotmail.com.

** Mestre em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), professor na FaPP/CBH/UEMG, pesquisador na Fundação João Pinheiro/MG. E-mail: mauro.camara@fjp.mg.gov.br.

a partir de principios del siglo XX y en la era de la información, a partir de los años 90, la administración de personas constituye una herramienta fundamental en la Gestión del Conocimiento, cuya finalidad es seguir y garantizar estrategias para hacer frente a un mercado flexible y descentralizado.

Palabras-clave: *Gestión del Conocimiento. Gestión de personas, Evolución en el proceso de gestión de personas.*

KNOWLEDGE MANAGEMENT: an evolution in the human resources process

ABSTRACT

This article discusses Knowledge Management and its evolution in the Human Resources management process. It seeks to understand the interaction among individuals in a work relationship within organizations. Considering the historical evolution of these relationships since the beginning of the XX century, and within the Information Age since the 90s, Human Resources management implemented Knowledge Management process as a crucial tool to keep pace and to develop strategies to face a flexible and decentralized market.

Keywords: *Knowledge Management. Human Resources management. Evolution in the Human Resources management process.*

1. INTRODUÇÃO

Este artigo é motivado pelo interesse de compreender como a Gestão do Conhecimento pode ser um diferencial competitivo dentro das organizações. Porém, é importante conhecer a evolução da Gestão de Pessoas – GP para perceber, de forma mais nítida, todo o processo

da valorização das pessoas nas empresas. Várias denominações à GP surgiram com esta evolução ao longo do tempo.

No passado, as expressões utilizadas eram: a Administração de Pessoal, Relações Industriais, Relações Humanas. Ultimamente os termos encontrados são a Administração de Recursos Humanos (ARH), Gestão de Pessoas (GP), Desenvolvimento de Recursos Humanos, Comportamento Organizacional (CO), Gestão do Conhecimento (GC), Gestão de Talentos (GT) e Gestão de Gente. A Gestão Pessoas vem substituir a Administração de Recursos Humanos, que é uma das expressões mais utilizadas na atualidade e no contexto das organizações.

Sabe-se que o capital financeiro é indispensável para o sucesso de uma empresa, mas, hoje, percebe-se que admitir e manter uma boa equipe de trabalho é o que diferencia uma empresa no mercado. (CHIAVENATO, 2010, p.38). Os Recursos Humanos de uma organização estão fazendo claramente a vantagem competitiva em relação à eficácia e à eficiência de seus produtos e serviços, colocando-a em condições de competir em um mercado cada vez mais acirrado e afunilado.

Muito se fala sobre a era do conhecimento, da globalização, da tecnologia, da robótica, enfim, meios que proporcionam uma produção ampliada e um desenvolvimento das organizações, sejam elas, públicas ou privadas. Porém, o requisito indispensável para esse processo produtivo é o capital humano. É de extrema importância, que se faça uma comparação entre a modernidade dos sistemas com este capital, pois é o mais antigo e representa o início de todo processo. (CHIAVENATO, 2010, p. 37).

2. MARCO TEÓRICO

2.1 A evolução da Gestão de Recursos Humanos nas organizações empresariais

A Administração de Recursos Humanos (ARH) vai muito além de uma ciência que estuda o comportamento das pessoas dentro de uma organização. Ela busca compreender as relações entre empregadores e empregados, entre estes e todos os que participam de determinada organização. A ARH busca unir os modelos administrativos do passado com os de hoje e com as novas tendências.

A administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal. (GIL, 1994, p. 13).

82

Na história da ARH, é importante ressaltar o movimento da Administração Científica. No início do século XX, as funções básicas da administração de pessoas eram o recrutamento e a seleção. Os funcionários eram contratados para determinada função, realizavam suas tarefas, cumpriam seu horário de trabalho e os processos aconteciam sem muito controle. Tudo era uma sequência de atos simples: a pessoa procurava um emprego e, se existisse a vaga, era automaticamente contratada e na mesma hora assinava um contrato. Não existia uma pré-seleção, não se preocupava com o currículo do candidato e nem mesmo um livro de registro existia. Para Araújo (2006, p. 2), não existia muito controle de funcionários. Eram feitos registros em fichas por nome, que eram facilmente jogadas no lixo quando o empregado era dispensado da empresa.

Percebem-se registros da Administração Científica desde o final do século XIX e início do XX, com Frederick W. Taylor, nos Estados Unidos; e Henri Fayol, na França. Segundo Gil (2007, p. 18) o sistema desenvolvido por Taylor buscava racionalizar as atividades, simplificava os movimentos, reduzia o tempo e aumentava os lucros. E através de suas pesquisas e observações diretas, Taylor verificou que os operários produziam muito menos do que poderiam ou deveriam produzir.

Já a contribuição da teoria de Fayol foi a identificação das atuais quatro funções da Administração que são: Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar. Gil (2007, p. 18) expõe que o objetivo fundamental desse movimento era proporcionar fundamentação científica às atividades administrativas, substituindo a improvisação e o empirismo.

Com ênfase em pessoas, surgiu a Teoria das Relações Humanas, nos Estados Unidos. Trazida pelo psicólogo Elton Mayo, esta teoria foi basicamente um movimento de reação e de oposição à Teoria Clássica da Administração. De acordo com Gil (2007, p. 19), Mayo desenvolveu uma experiência pioneira no campo do comportamento humano no trabalho. Durante o período da Administração Científica, os trabalhadores eram tratados de forma bastante mecânica.

Para Chiavenato (2004, p. 84), foi através da necessidade de humanizar e democratizar a administração, de se libertar dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica e de se adequar aos novos padrões de vida do povo americano, que surge o desenvolvimento das chamadas ciências humanas, principalmente a psicologia e a sociologia. Segundo Gil (2007, p. 19), a descoberta da relevância do fator humano na empresa veio proporcionar o refinamento da ideologia da harmonia entre capital e trabalho, definida pelos teóricos da Administração Científica.

Com os novos estudos, o foco mudou e, do *homo economicus*, o trabalhador passou a ser visto como *homo socialis*. De acordo com Motta (2006, p. 26), a figura do *homo economicus* foi muito usada pelos economistas clássicos em seus trabalhos. A partir de então, começa-se a pensar na participação dos funcionários nas tomadas de decisões e nas disponibilizações das informações acerca da empresa na qual eles trabalhavam. Mayo realizou estudos sobre a influência da luminosidade, do trabalho em grupo, da qualidade do ambiente e descreveu-as, afirmando que o cuidado com os aspectos sociais eram favoráveis aos empresários.

84

Gil (2007, p. 19) expõe que a experiência desenvolvida por Mayo no campo do comportamento humano, iniciada em 1927, veio ressaltar a importância de fatores psicológicos e sociais na produção. Percebe-se que, após a Teoria das Relações Humanas, as pessoas passaram a ter um maior significado dentro das empresas e que era imprescindível investir em qualidade vida dentro das organizações. O autor divide esta evolução em três eras ao longo do século XX, e afirma que elas contribuíram imensamente para o crescimento e desenvolvimento, tanto das pessoas quanto das organizações: Industrialização Clássica, Neoclássica e a era da Informação. Durante esses períodos, a área de Recursos Humanos – RH – passou por três etapas distintas: Relações Industriais, Recursos Humanos e Gestão de Pessoas.

Segundo Chiavenato (2010, p. 34), a Era da Industrialização Clássica está compreendida no período logo após a Revolução Industrial que se estendeu até a primeira metade do século XX. Durante o período da Revolução Industrial, entre crises e prosperidade, as empresas passaram a adotar a estrutura organizacional burocrática. O autor afirma ainda que o sistema era caracterizado pelo formato piramidal e centralizador, com ênfase na departamentalização funcional, na centralização das decisões no topo da hierarquia e no estabelecimento

de regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento das pessoas.

De acordo com Oliveira (2007, p. 4), dentro de diversas vantagens dessa estrutura burocrática, uma delas é que ela oferece a apropriada explicação para o fato de as organizações terem conseguido, apesar do tamanho e da complexidade que apresentam na atualidade, manter-se no tempo e alcançar diversos objetivos ou funções. O que se compreende é que a existência de uma hierarquia organizacional contribui para que haja um equilíbrio entre a divisão do trabalho e a sua integração. No início, os órgãos de ARH eram estruturados em esquemas de departamentalização funcional, privilegiando a especialização de cada órgão e a cooperação intradepartamental. Chiavenato (2004, p. 18) diz que “embora a estrutura funcional favoreça a coordenação intradepartamental, ela dificulta enormemente a coordenação interdepartamental”.

Gil (2007, p. 20) observa que, após a Segunda Guerra Mundial, verifica-se um aumento do poder dos sindicatos sobre os trabalhadores e essa mudança de comportamento força as empresas a se preocuparem com as condições de trabalho dos funcionários. A preocupação dos administradores era com os problemas internos de produção. A eficiência era a preocupação básica e, para alcançá-la, eram necessárias medidas de padronização e simplificação, bem como especialização da mão de obra para permitir escalas de produção maiores e a custos menores.

Chiavenato (2010, p. 36) afirma que, nesse momento, a cultura organizacional que predominava refletia para o passado e para a conservação das tradições e dos valores. Os recursos organizacionais eram as máquinas, os equipamentos e o capital financeiro. As pessoas eram consideradas recursos de produção e eram tratadas como recursos produtivos da organização: os chamados recursos

humanos. Esses recursos precisavam ser administrados, o que envolvia planejamento, organização, direção e controle de suas atividades, já que são considerados sujeitos passivos da ação organizacional.

Os Departamentos de Relações Industriais assumiram o papel do Departamento de Pessoal, porém com algumas outras tarefas como, por exemplo, o relacionamento das empresas com os sindicatos. Restringiam-se, contudo, às atividades operacionais e burocráticas, recebendo ordens dos níveis superiores em como proceder. Para Gil (2007, p. 20), esse movimento se expandiu a partir da década de 1950 e, além de mudar a nomenclatura do DP, alterou-se também o perfil requerido de seus dirigentes.

Mudanças mais aceleradas dentro dos setores de RH começaram a surgir. A Teoria Clássica foi substituída pela Neoclássica. O Modelo Burocrático se torna Estruturalista e a Teoria Comportamental substitui a das Relações Humanas. O setor de RH não tinha mais só por finalidade intermediar os desentendimentos e reduzir os conflitos entre o capital e trabalho: seu grande objetivo era, acima de tudo, administrar as pessoas. Surgem então os Recursos Humanos.

Na década de 1960, começa-se a utilizar o termo ARH – Administração de Recursos Humanos. Este termo passa a substituir, nas empresas, os nomes Administração de Pessoal e Relações Industriais. Segundo Gil (2007, p. 20-21), a maioria das empresas brasileiras de médio e grande porte mantém, em sua estrutura, o RH. Mas, muitas vezes, esta prática é simplesmente para demonstrar modernidade, ficando as atividades voltadas para as rotinas trabalhistas e disciplinares.

Chiavenato (2010, p. 6) fala que o velho modelo burocrático, centralizador e piramidal que representava a estruturação das empresas, tornou-se obsoleto e inflexível e não acompanhava as mudanças da época. Um novo desenho foi utilizado, de formato

híbrido, com coordenação descentralizada, facilitando a interação entre os setores. Diz, ainda, o autor que uma abordagem matricial proporcionava aliar a departamentalização funcional com um esquema lateral de estrutura por produtos e serviços, contribuindo para o dinamismo e inovação.

Segundo Araújo (2006, p. 3), o processo de seleção de pessoas já começava a ter mudanças. Quando se precisava de um funcionário, colocava-se anúncio em jornal de boa circulação ou, até mesmo, fazia-se um anúncio em uma rádio. Porém exigia-se pouco do candidato que ia ocupar uma vaga: era uma prova específica para o cargo e um exame datilográfico.

Os cargos gerenciais dos departamentos de pessoal eram ocupados na maioria das vezes por advogados. Ter um controle legal trabalhista não era fácil e isso exigia da chefia um profundo conhecimento. Assim as chefias de pessoal eram ocupadas por bacharéis em Direito ou advogados. Este profissional ocupou a chefia dos departamentos de pessoal até o final da década de 1970. (ARAÚJO, 2006, p. 3).

87

No final da década de 1970, de acordo com autor, começaram a surgir os primeiros cursos de Administração de Recursos Humanos aplicados no Brasil. Os primeiros cursos foram preenchidos quase em sua totalidade por advogados, depois é que passaram a ser frequentados por administradores e psicólogos.

Já no início da década de 1990, surge a Gestão de Pessoas, período também conhecido como “Era da Informação” e se estende até os dias atuais. Para Chiavenato (2010, p. 37), as principais características dessa era são as rápidas mudanças, imprevistas e turbulentas. Na busca incessante pelas novas políticas da gestão de recursos humanos, a inovação tornou-se um dos fatores essenciais para as

organizações dos novos tempos. As exigências de conhecimentos práticos e teóricos, além das novas atitudes e habilidades decorrentes da introdução das inovações tecnológicas e sócio-organizacionais, veem alterando o perfil dos talentos humanos dentro da organização. Ainda, para o autor, as informações passaram a cruzar o planeta em milésimos de segundo. A tecnologia da informação favoreceu o surgimento da economia globalizada.

Para Gil (2007, p. 23), a partir de meados da década de 1980, as empresas sofreram vários desafios, tanto de natureza ambiental quanto organizacional: globalização da economia, evolução das comunicações e desenvolvimento tecnológico. Foi também, a partir da década de 1990, que houve uma maior preocupação com o nível estratégico da área de RH. Sérios foram os questionamentos sobre a forma como vinha sendo desenvolvida a Administração de Recursos Humanos nas organizações. Assim, é possível observar uma transformação nas funções e nos objetivos da administração de recursos humanos, na qual os desafios da diversidade cultural, que ora se descortinam, recebem novas redefinições estratégicas, reformas produtivas e reestruturações administrativas nas organizações.

Aos poucos, a cultura organizacional reinante nas empresas deixou de privilegiar as tradições antigas e passadas e passou a concentrar-se no presente, fazendo com que o conservantismo e a manutenção do *status quo* cedessem lugar à inovação e mudança de hábitos e de maneira de pensar e agir. (CHIAVENATO, 2010, p. 37).

Para Araújo (2006, p. 5), o gestor de pessoas deve ser rápido para perceber qualquer ruído no relacionamento das pessoas, buscando um clima mais agradável e resguardando o bom desenvolvimento do trabalho na organização. A área de RH foi ganhando assim um novo perfil, uma nova maneira de contribuir para o crescimento da empresa. A globalização possibilitou que a maioria das empresas

evoluisse em todos os seus setores, inclusive no da Administração de Recursos Humanos. Um novo desenho foi empregado na estrutura das organizações, um modelo orgânico. (CHIAVENATO, 2010, p. 8). Inicia-se uma ênfase nas equipes autônomas com elevada interdependência, permitindo que a organização se torne mais ágil, maleável, simples, inovadora e com cargos flexíveis. Diz ainda o autor que as práticas de RH eram delegadas aos gerentes de linha, que passavam a ser conhecidos como gestor de pessoal. As equipes de gestão de pessoas vêm para substituir os departamentos de recursos humanos.

A Gestão de Pessoas (GP) sofreu, neste momento, um grande processo de transformação e bem mais rápido do que todas as mudanças que já ocorreram. Chiavenato (2010, p. 38) afirma que as novas tecnologias integraram todos os sistemas de comunicação, criando uma aldeia global e possibilitando o aparecimento da economia globalizada, a competitividade tornou-se intensa e complexa. Os sistemas tradicionais utilizados como referencial, centrados em cargos, vão demonstrando fragilidades diante desse novo ambiente no qual as empresas estão inseridas. Um novo modelo de gestão em que os valores são os potenciais intelectuais de cada funcionário. Expõe também que o capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar ao conhecimento. Ter conhecimento se torna mais importante do que ter dinheiro. Nesta nova visão, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem considerados seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimento, habilidade, competência, aspirações e percepções singulares: são os novos parceiros da organização.

89

2.2 Aspectos fundamentais da moderna Gestão de Pessoas e seus diversos papéis nas organizações

Ao longo dos anos, as funções do gestor de pessoas foram se modificando, aprimorando-se e tornando-se mais significativas

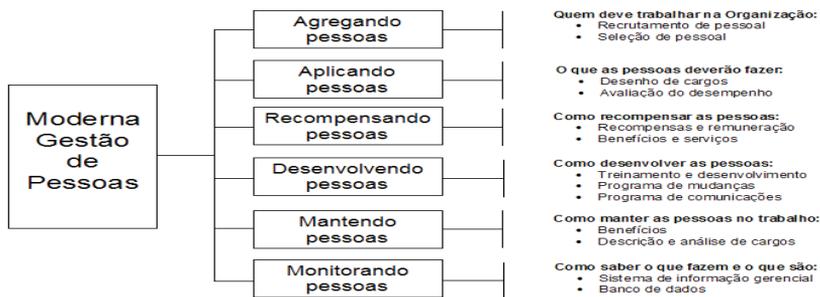
dentro das organizações. Esta evolução é percebida ao se comparar o que afirmavam Koontz e O'donnel (1973, p. 51) na década de 1950: a função do gestor era designar pessoas e preencher as vagas existentes na empresa; com o que declara Fleury (2002, p. 177): o papel do gestor nas organizações do futuro tem sido motivo de discussões tanto nas universidades quanto nas empresas.

É importante compreender que gerenciar pessoas é bastante delicado, pois o gestor estará trabalhando com culturas e costumes diferentes. No gestor também está a responsabilidade de ser o elo entre as diferenças culturais, os costumes e a filosofia da empresa para atingir melhores resultados para a organização e maior satisfação para seus colaboradores.

Chiavenato (2010, p. 19) diz que a Gestão de Pessoas tem seis processos principais, conforme ilustra a Figura 1, a seguir:

90

Figura 1 - Os principais processos de Gestão de Pessoas



Fonte: CHIAVENATO (2005, 28)

Segundo Koontz e O'donnel (1973, p. 47), as funções dos gestores variam de acordo com o tamanho da empresa e a tarefa do administrador é criar um ambiente que facilite a obtenção de seus objetivos. Ao pensar simplesmente em atingir os objetivos do empresário, que nada mais são do que a obtenção de lucros, corre-

se sérios riscos de se criar um ambiente desagradável dentro da empresa, esquecendo que, para atingir os resultados, se precisa da principal ferramenta que é o recurso humano.

De acordo com Codo (2002, p. 136), em uma fábrica essencialmente Taylorista/Fordista, o que existia era uma troca mesquinha da força de trabalho pelo tempo. O controle excessivo e cronometrado e a cobrança incansável pela qualidade era capaz de responsabilizar, a qualquer momento, um operário por um erro. Chiavenato (2005, p. 26) diz que as empresas dependem de recursos para funcionar. Prédios, instalações, equipamentos, tecnologias, processos de trabalho, matérias-primas e recursos financeiros são imprescindíveis, mas a essência das empresas está nas pessoas. Ainda, segundo o autor, a administração começa a ter novos valores, a administração de pessoas passa a ser vista como administração com as pessoas. As pessoas são agentes ativos em uma administração participativa, onde os indivíduos permeados de inteligência, criatividade e habilidade passam a fazer a diferença no processo competitivo no mundo empresarial.

91

Verifica-se que, diante de todas as mudanças ocorridas no setor de Recursos Humanos, aos poucos, ele vai deixando de lado algumas de suas funções práticas, como as exibidas na Figura 1. Seu papel dentro das organizações está sendo motivo de discussão, pois está cada vez mais em evidência. Existe uma evolução no ambiente organizacional que não pode passar despercebida e é o RH o principal responsável em gerenciá-la, porque envolve pessoas e seus conhecimentos.

Segundo Leuch, Carvalho e Scussiatto (2005, p. 2), há uma nova configuração no ambiente de atuação das empresas que vem reestruturando e repensando os propósitos de vários departamentos. Enquanto alguns departamentos vão perdendo importância, o RH vem sendo visto com relevância na concretização dos resultados e se espera, na sua atuação em diversas ações, que favoreça a gestão

do conhecimento, tendo em vista a significância que essa área vem assumindo na empresa.

Segundo Chiavenato (2000, p. 19) citado por Leuch, Carvalho e Scussiatto (2005, p. 2), “a era da informação transformou o conhecimento no recurso organizacional mais importante das empresas”. O conhecimento passou a ser uma riqueza mais importante do que os recursos financeiros. Ainda afirma os autores que as organizações bem-sucedidas estão se transformando em “organizações educadoras e organizações do conhecimento, em que a aprendizagem organizacional é incrementada e desenvolvida pelos processos inteligentes de gestão do conhecimento”. Nelas, a Administração de Recursos Humanos “está totalmente comprometida em incrementar o capital intelectual e aplicá-lo cada vez mais no negócio da empresa”. Chiavenato (2010, p. 38) afirma que transformar o conhecimento útil e produtivo tornou-se a maior responsabilidade gerencial.

92

2.3 Gestão do Conhecimento: ferramenta estratégica para obter diferencial competitivo

O dicionário Aulete (2008, p. 448) define: “Estratégia é a arte de utilizar os meios que se dispõe para conseguir alcançar determinados objetivos”. Para Chiavenato (2005, p. 474), as estratégias de uma empresa são sucessivas ações, são processos assíduos, ininterruptos e intermináveis de construção do próprio destino. De acordo com Araújo (2008, p. 375), é muito importante ao Gestor de Pessoas preparar e aplicar um modelo de ação estratégica eficiente, pois dá um rumo à implementação de qualquer atividade em que seu setor ou sua empresa estejam inseridos.

De acordo com Fisher (2002, p. 23), a GP recebeu uma modelagem de caráter estratégico nas décadas de 70 e 80. Existia uma necessidade de atrelar a Gestão de Pessoas com as estratégias da empresa e

buscar um melhor encaixe das políticas empresariais com os seus fatores ambientais. Porter (1998, p. 146) diz que é através das ações inovadoras que as organizações atingem uma vantagem competitiva. Para inovar não basta ser apenas em tecnologias, é preciso inovar na forma de lidar com seu público interno e suas ideias. É preciso inovar em ideias que nem sempre são novas, porém nunca foram utilizadas com convicção. Mas, para isso, envolve investimentos em habilidades e conhecimentos. Diz ainda que para criar uma vantagem competitiva é preciso uma estratégia corporativa e é esta estratégia que fará o grupo ser mais do que a soma das unidades de negócio de uma empresa.

Uma estratégia eficaz necessita de um bom planejamento. Demonstram Koontz e O'donnel (1973, p. 100) que uma empresa sem planejamento terá suas decisões comerciais jogadas ao acaso. Planejar inclui os processos de capacitar e desenvolver as pessoas dentro da organização. Chiavenato (2010, p. 394) diz que

...os processos de capacitação e desenvolvimento das pessoas envolvem questões complexas como preparação de lideranças, introdução do *coaching e mentoring*, educação corporativa continuada, gestão do conhecimento, aquisição, de novos talentos e do aprendizado organizacional. (CHIAVENATO, 2010, p. 394).

Drucker (1999, p. 5) expõe que a novidade, no que diz respeito ao conhecimento, é a rapidez com que ele é empregado nos dias atuais. Para Chiavenato (2010, p. 399), o conhecimento pode ser explícito ou tácito. Será tácito quando for difícil de ser transmitido, estará embutido no indivíduo e explícito quando for claro, objetivo e passível de ser codificado. O conhecimento explícito está nos projetos, modelos de negócio, nos procedimentos e em toda documentação da empresa. Ainda diz que a Gestão do Conhecimento – GC envolve

criar e organizar a movimentação das informações dentro e entre os vários níveis organizacionais.

Fleury e Oliveira Junior (2002, p. 139) também confirmam que o conhecimento pode ser distinguido em tácito e explícito, sendo o tácito difícil de ser formalizado e comunicado, está enraizado na ação, no comprometimento e no envolvimento do indivíduo. E o conhecimento explícito é aquele transmitido em uma linguagem formal, clara e sistemática. Um dos objetivos da GC é tornar acessível a todos da organização aquele conhecimento que é de apenas um indivíduo ou de um pequeno grupo ou área funcional. É codificar este conhecimento de forma que qualquer colaborador possa utilizá-lo.

Segundo Davenport; Wilson e Prusak (2003, p. 191), o conhecimento se tornou objeto de estudo e se dividiu em três ramificações; sendo, a primeira, o estudo do capital humano, no qual mede o seu valor dentro da empresa. A segunda ramificação é o estudo do papel do conhecimento e dos produtos do conhecimento; e a terceira ramificação investiga como o conhecimento possibilita as inovações dentro das empresas.

Chiavenato (2010, p. 400) afirma que, em um passado recente, as empresas com conceitos mecanísticos mantinham um comportamento burocrático e repetitivo. Seus funcionários apenas reproduziam suas tarefas de forma eficiente. As pessoas não tinham permissão para pensar, apenas era permitido executar as tarefas ordenadas. Porém, nos momentos atuais, as empresas modernas estão com um novo padrão de comportamento das pessoas, um comportamento criativo e inovador. Não basta ser eficiente, é preciso acompanhar as mudanças e a criatividade é a base de tudo, seu aspecto mais importante é a inovação.

Para Chiavenato (2010, p. 399), a GC tem como base a gestão da informação que proporciona as ferramentas necessárias para capturar,

organizar, formalizar, disseminar e compartilhar as informações para fomentar o conhecimento das pessoas na organização. Os objetivos da GC são incentivar a criatividade, promover a inovação, compreender produtos, serviços e os requisitos dos clientes, antecipar as necessidades dos clientes, contribuir na construção de melhores serviços, compreender os processos, melhorar a inteligência competitiva, proporcionar o retorno do conhecimento e aumentar o capital humano e intelectual.

O autor ainda afirma que "Talento não se compra. É preciso desenvolvê-lo". E ainda expõe que o conhecimento, além de não ser formado ao acaso, precisa ser gerenciado. A GC é a maneira pela qual as empresas geram valor a partir de seu capital ou ativo intelectual. É preciso gerar o conhecimento, incrementá-lo, desenvolvê-lo e partilhá-lo dentro da empresa e, sobretudo motivar as trocas espontâneas de conhecimento entre as pessoas. Antigamente as empresas guardavam o conhecimento, escondiam-no, mas na moderna GP deve-se praticar o contrário, pois as pessoas precisam agregar valor aos processos e produtos da organização, atingindo-se assim a essência da inovação. A pessoa somente irá agregar valor compartilhando conhecimento. O segredo não é mais manter o conhecimento escondido ou no poder de poucos, mas é dividi-lo, compartilhá-lo e divulgá-lo em todas as esferas da organização.

95

O'Reilly III e Pfeffer (2001, p. 73) dizem que, em uma era na qual a internet está em uma velocidade gigantesca e a tecnologia tão avançada, somente obterá sucesso a empresa com talentos excepcionais. É imprescindível fazer o que for necessário para atrair e reter as pessoas mais capazes e é preciso saber selecionar as pessoas certas e treiná-las de forma eficiente. De acordo com Chiavenato (2010, p. 398), o capital intelectual significa o inventário de conhecimento produzido pela empresa. Os exemplos deste inventário são as tecnologias: patentes, processo, produtos e serviços

desenvolvidos pelas pessoas; são as informações: conhecimento dos colaboradores sobre clientes e fornecedores, oportunidades criadas dentro da empresa e no mercado inserido e as habilidades dos colaboradores.

Para Fleury e Oliveira Junior (2002, p. 133), o recurso de maior valor dentro das empresas são as pessoas, principalmente em um ambiente de mudanças rápidas e crescentes. Ao unir habilidades e conhecimentos, desenvolvidos por processos de aprendizagem, formam-se ativos que promovem o crescimento estratégico na "economia do conhecimento". Diz Chiavenato (2010, p. 21) que o capital inteligente é um ativo intangível que concentra habilidades, experiência, conhecimento, competência, informação e está na cabeça das pessoas. Ainda, para o autor, a moeda do futuro não será a financeira e sim a intelectual. Os bens mais valiosos de uma empresa bem-sucedida serão intangíveis, como, por exemplo, o *know-how* tecnológico, o conhecimento do mercado, a ética dos parceiros e clientes, a lealdade do cliente, a competência organizacional e o talento dos colaboradores.

96

Fleury e Oliveira Junior (2002, p. 133) dizem que todo processo que envolve aprendizagem ou a criação de um novo conhecimento começa pelas pessoas. São elas o ponto de partida e de sustentação para as medidas estratégicas da empresa. Torna-se muito difícil definir uma estratégia sem a participação das pessoas envolvidas na organização. Os autores definem ainda que, em um ambiente competitivo no qual as empresas estão inseridas, os principais fatores de uma vantagem competitiva é a gestão estratégica de pessoas. A GC está inserida nos processos de aprendizagem e desenvolve três processos: aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, divulgação destes conhecimentos e construção de memórias. Promove, assim, um processo coletivo da construção das competências necessárias às empresas.

Cada vez mais se percebe a importância de se trabalhar a Gestão do Conhecimento dentro das empresas, porém Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007, p. 7) dizem que há uma indefinição na terminologia que envolve a GC, pois existe uma discussão entre Informação e Conhecimento. Segundo os autores, o conhecimento envolve o que as pessoas pensam, o que está em suas mentes, interiorizado, e o espaço que permeia as mentes criativas e suas invenções, indo além do contexto simples da informação. Para Amorim e Tomael (2011, p. 2), informação e conhecimento são conceitos distintos, mas estão sendo considerados fundamentais para as empresas e atuam como diretrizes para que as organizações, por meio das pessoas, possam agir de forma eficaz frente a tanta complexidade.

Sendo assim, é imprescindível manter uma boa gestão do conhecimento e da informação, buscando cada vez mais um aspecto de excelência nos processos, para um bom desenvolvimento e competitividade, diante de um mercado dinâmico, inconstante e globalizado. Na sociedade moderna, a informação e o conhecimento estão sendo considerados essenciais para as empresas que se encontram em ambientes de extrema incerteza e concorrência acirrada. A informação e o conhecimento estão atuando como diretrizes para as instituições por meio das pessoas.

Buckland (1991) citado por Amorim e Tomael (2011, p. 3) afirma que é possível definir o termo informação como processo. Informação repassada gera nova informação. Desta forma, a informação somente se renova caso seja compartilhada entre outras pessoas: “quando a informação é repassada, o que sabemos muda”. E sobre a informação como conhecimento, o indivíduo apropria-se do conhecimento, gerando novo conhecimento; Verifica-se a importância da informação e do conhecimento na economia, assim como de seu papel nesta nova era.

Para Ponjuán Dante (2004) citado por Amorim e Tomael (2011, p. 3), a informação está cada vez mais ocupando um lugar de destaque entre os recursos organizacionais, cabendo às pessoas observarem e administrarem os desafios em função do desenvolvimento. Deste modo, administrar recursos informacionais passa a ser uma exigência para organizações que pretendem se manter no mercado. O conhecimento inicia-se, então, através da informação que circula dentro da organização.

Para Davenport (1994, p. 84), “grandes volumes de informação entram e saem das organizações sem que ninguém tenha plena consciência de seu impacto, valor ou custo”. Surge aí a importância para gerenciar tanto a informação quanto o conhecimento que se forma a partir desta informação para obtenção do sucesso e manutenção de vantagem competitiva. Para Snowden (2003, p.100) citado por Leuch, Carvalho e Scussiatto (2005, p. 3), o conhecimento só se recebe voluntariamente, não é possível impô-lo a ninguém, e os autores ainda citam Terra (2000) quando expõem que existe uma complexidade na gestão do conhecimento, uma vez que o processo de transformação da informação em conhecimento é dependente da mente humana e da capacidade de interpretação de cada indivíduo e a “criação do conhecimento organizacional depende significativamente do contato humano, da intuição, do conhecimento tácito, da cooperação, da explicitação de modelos mentais e da diversidade de opiniões que são dependentes sistêmicos”.

Assunção e Scarambone (2004, p. 3) dizem que o sucesso ou o fracasso de uma empresa dependem da vantagem competitiva que ela exerce, seja qual for sua área de atuação. E para se criar essa vantagem competitiva, é preciso fazer algo diferente dentro do seu contexto empresarial. As autoras ainda afirmam que “a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a organização como um todo”. Ela origina das diversas atividades

que uma organização executa, como em seus projetos, na produção, no marketing 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”, tornando-se assim uma fonte básica de vantagem competitiva.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa bibliográfica, exploratória e descritiva, teve como objetivos: estudar, compreender e apresentar a evolução do Modelo de Gestão de Pessoas nas organizações empresariais, tendo como foco apresentar a Gestão do Conhecimento como uma das mais modernas abordagens gerenciais e uma ferramenta estratégica das empresas para obter diferencial competitivo no cenário econômico.

Verificou-se que a Gestão de Pessoas passou por importantes mudanças e que tem como ponto crucial de partida a Escola de Relações Humanas. Um item importante abordado na história da ARH é a Gestão de Pessoas, período também conhecido como “Era da Informação” que se iniciou nos anos de 1990 e se estende até os dias atuais. Suas principais características são as rápidas mudanças, a flexibilidade e a descentralização. Percebeu-se que as inovações tecnológicas proporcionaram a atuação da GP de forma mais eficaz. Um dos fatores que contribuiu para isso foi a rapidez com que as informações passaram a circular. Foi também a partir da década de 1990 que houve uma maior preocupação com o nível estratégico da área de RH, pois ela foi ganhando um novo perfil, uma nova maneira de contribuir para o crescimento das empresas.

O conhecimento se tornou objeto de estudo, no qual deu ênfase ao estudo do capital humano, o estudo do papel do conhecimento, dos produtos do conhecimento e como este possibilita as inovações dentro das empresas. É perceptível também que as empresas modernas estão atuando com um novo padrão de comportamento

das pessoas, um comportamento criativo e inovador e, como base, tem-se a Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento.

Isso posto, entendemos que evolução da GP nas organizações empresariais, com as novas tendências, precisou desenvolver novos processos a fim de atingir os objetivos das empresas. A Gestão do Conhecimento está cada vez mais envolvida nesta evolução e é uma das ferramentas estratégicas à disposição da GP. É preciso fazer o que for necessário para atrair e reter colaboradores que possam fazer a diferença dentro das organizações, pois, no ambiente competitivo em que as empresas estão inseridas, um dos principais fatores da vantagem competitiva é a gestão estratégica de pessoas e a Gestão do Conhecimento.

REFERÊNCIAS

100

ASSUNÇÃO, Maria Aparecida de; SCARAMBONE, Mônica. **Recursos Humanos na Gestão do Conhecimento**. Curso de Administração do Centro Universitário Euro-Americano (UNIEURO), 2004.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drumond de; BARBOSA, Ricardo Rodrigues; PEREIRA, Heitor Jose. Gestão do Conhecimento ou Gestão de Organizações da Era do Conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 12, n. 1, p. 5-24, jan./abr. 2007.

AMORIM, Fabiana Borelli; TOMAEL, Maria Inês. Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento na Prática Organizacional: Análise de Estudos de Casos. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. Campinas, v.8, n. 2, p. 01-22, jan./jun, 2011. ISSN: 1678-765X.

ARAÚJO, Luis César G de. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

_____. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 2. ed. reimpr. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

AULETE, Caldas. **Dicionário Caldas Aulete da Língua Portuguesa**. Edição de bolso (atualização do Banco de Palavras, Conselho dos Dicionários Caldas Aulete, editor responsável Paulo Geiger, apresentação Evanildo Bechara). 2. ed. Rio de Janeiro: Lexikon Editora Digital, 2008.

CERVO, Amado Luiz.; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 3. ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 4. ed. e reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CODO, Wanderley. Qualidade, Participação e Saúde Mental: muitos impasses e algumas saídas para o trabalho no final do século. In: DAVEL, Eduardo Paes Barreto; VASCONCELOS, João Gualberto Moreira de (Org.). **Recursos Humanos e Subjetividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

DAVENPORT, T. H.; WILSON, H.J.; PRUSK, Laurence. **Vencendo com as Melhores Idéias: como fazer as grandes idéias acontecerem na sua empresa**. Tradução Ivo karytowski. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FISHER, André Luiz. Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Desafios e Impasses na Formação do Gestor Inovador. In: DAVEL, Eduardo Paes Barreto; VASCONCELOS, João Gualberto Moreira de (Org.). **Recursos Humanos e Subjetividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. Aprendizagem e Gestão do Conhecimento. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

_____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

_____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEUCH, Verônica; CARVALHO, Hélio Gomes de; SCUSSIATTO, Ivanilde Eyng. **O papel do RH na gestão do conhecimento: algumas considerações.** In: I ENCONTRO ESTADUAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO E I SIMPÓSIO DE GESTÃO INDUSTRIAL, 2005, Ponta Grossa, PR, 26 a 30/out/2005.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Princípios da Administração: uma análise das funções administrativas.** 7. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1973.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração.** 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

OLIVEIRA, Nélio. **Organizações Automatizadas: desenvolvimento e estrutura da empresa moderna.** Rio de Janeiro: LTC, 2007.

O'REILLY III, Charles A., PFEFFER, Jeffrey. **Talentos Ocultos: como as melhores empresas obtêm resultados extraordinários com pessoas comuns.** Tradução de Cristina Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

102

PORTER, Michael E. A Vantagem Competitiva das Nações. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E (Org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** 14. reimpr. Tradução de Bazan Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

VERGARA, Sylvania Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 6. ed. São Paulo. Atlas, 2005.