

# 1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO MECANISMO DE MELHORIA DOS ATIVOS INTANGÍVEIS DAS ORGANIZAÇÕES

Marcos de Oliveira Athayde  
Ricardo Daher Oliveira

**Resumo:** Este artigo tem por principal objetivo a verificação da atuação da gestão do conhecimento como contribuinte para melhoria dos ativos intangíveis das organizações. Para tanto, foi realizado um estudo bibliográfico de forma a identificar as aplicações da gestão do conhecimento nas empresas. Ao final do artigo, sugerem-se ações capazes de auxiliarem a difusão e melhoria da gestão do conhecimento organizacional.

**Palavras-chave:** Conhecimento; ativos intangíveis; competitividade.

**Abstract:** Although the human knowledge is the main responsible for the process of transformation of the nature, during centuries the individual knowledge was given prestige to the detriment of the organizational knowledge. This took to a vision that the training could lead the man to the same knowledge without qualification. With the time, it was verified that the training was not more making the organizations obtain success. It was necessary to qualify the employee for only after giving trainings. Therefore, the present paper makes a theoretical revision of the practice of the knowledge management, for later suggest a list of actions that will impel the organizational knowledge.

**Key-Words:** Qualification; Training, Knowledge Management

## 1 INTRODUÇÃO

Dada à acirrada competitividade do contexto empresarial, as organizações devem estar atentas às tendências de mercado a fim de alcançarem não somente a sobrevivência e o sucesso empresarial.

Nesse sentido, a gestão do conhecimento passou a ser discutida como a principal prática na organização para se atualizar e adequar às novas normas de mercado. Tal preocupação, que outrora fora negligenciada, passou a ser fator de grande preocupação por parte, não somente dos colaboradores, mas também do alto escalão. Afinal, não é possível melhorar processos sem que o corpo social da organização esteja devidamente qualificado.

De acordo com Drucker (1999), muitas organizações já estão percebendo que é preciso ir além de investimentos em bens tangíveis para enfrentar os desafios da era do conhecimento e buscam a valorização dos bens intangíveis da organização. Se pensado assim, um novo modelo de gestão há de surgir para se tornar o catalisador para a evolução organizacional.

Para Magalhães (1999, p. 59), a gestão do conhecimento é a formalização das experiências, conhecimento e *expertise*, de forma que se tornem acessíveis para organização e ela possa criar novas competências, alcançando assim desempenho superior estimulando a inovação e criando valores para seus clientes. Por isso é de grande valia que as organizações e profissionais nela envolvidos estejam receptíveis a essa nova Era, em que possuir conhecimento atualizado e saber utilizá-lo é a melhor garantia para se tornar competitivo.

Sendo assim, muitas são as organizações que têm entendido que para gerirem seus processos e alcançarem suas metas e objetivos é preciso que todos os componentes estejam alinhados, sugerindo que a empresa, ao tomar a decisão de investir em conhecimento estará investindo em maior qualidade para seus produ-

tos e serviços, pois quanto mais conhecimento técnico e qualidade os participantes tiverem a respeito de suas atividades, maior confiança na execução da tarefa.

Essa temática, embora polêmica para algumas empresas, visto que investir no capital intelectual ao invés de investir em bens tangíveis foi, por séculos, considerado desperdício para a organização, tornou-se um caminho sem volta, pois, máquina e tecnologia são encontrados em qualquer feira, mas conhecimento e mão de obra qualificada requerem mudanças na postura e na forma de tratar o conhecimento organizacional.

Nesse contexto, o presente artigo tem como proposta de pesquisa responder o seguinte problema: as práticas de gestão do conhecimento contribuem para a melhoria do ativo intangível da organização? A busca por uma resposta acerca do problema suscitado propõe como objetivo geral: verificar de que forma as práticas propostas de gestão do conhecimento contribuem para a melhoria do ativo intangível da organização.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

A partir desse tópico, o presente artigo fará uma abordagem a temas relacionados com aos fatores estratégicos da gestão do conhecimento, à cultura e valores da gestão do conhecimento, à estrutura da organização do conhecimento, à veiculação do conhecimento na organização ao comportamento organizacional e à gestão do conhecimento, com o intuito de fornecer sustentação teórica ao tema proposto.

### *2.1 A ERA DO CONHECIMENTO*

De acordo com Rocha Neto (2003), as mudanças em curso no cenário mundial têm afetado profundamente o homem, o seu meio ambiente e a sua organização social. A sociedade moderna vive um momento de transição, caracterizado pelos profundos impactos provocados pelas novas tecnologias, com alterações de hábitos, valores e tradições, antes assumidos como imutáveis. A principal dessas mudanças tem sido o deslocamento das vantagens competitivas, antes baseadas na produção em larga escala, sendo o preço variável determinante à agregação de valor, bem como à necessidade de personalização de produtos e serviços para atender as demandas especiais dos clientes. Isso requer a introdução contínua de inovações, a constituição de uma base competente de ciência e tecnologia, bem como de gestão do conhecimento e competências.

O capital humano significa pessoas estudadas e especializadas, que são hoje o ponto central na transformação global. De acordo com Crawford (1994), a expressão capital humano apareceu pela primeira vez na literatura econômica em 1961. Embora na sociedade industrial o capital físico e financeiro fosse um fator crítico para o sucesso, na economia do conhecimento a importância relativa do capital físico diminui à medida que a tecnologia torna-se mais barata e a qualificação, o conhecimento e as habilidades das pessoas crescem em importância.

Conforme Drucker (1999), é exatamente na área econômica que está a grande diferença entre o trabalhador manual e o trabalhador do conhecimento. Segundo o autor, a teoria econômica e a maior parte das empresas veem o trabalhador manual como custo. Para que seja produtivo, deve ser considerado ativo e, como qualquer outro ativo, precisa crescer. Os trabalhadores do conhecimento

possuem os meios de produção. O conhecimento que eles detêm é um ativo.

Nesse novo ambiente organizacional, segundo Ramos (1989), deve-se considerar o homem na sua totalidade. Não basta apenas às organizações contarem com a mão dos indivíduos (mão de obra, músculos); elas necessitam também do seu cérebro. Assim, o foco passa do homem operacional, aquele que apenas executa, para o homem parentético, aquele que pensa, que reflete, que analisa, que critica. Não se pode mais separar os integrantes da organização em seres que executam e em seres que pensam. As organizações necessitam que os indivíduos que as compõem, independentemente da sua posição, contribuam com ideias, com criatividade e inovação. Tenham uma postura de aprendizagem contínua, pois as organizações aprendem através dos seus indivíduos. O ambiente comunicativo irá proporcionar a interação entre os indivíduos possibilitando a troca de experiências e conhecimento.

Para Nóbrega (1999), o princípio básico na procura da visão holística é o de maximizar a participação, a interação, a troca, o livre fluir dos sinais e mensagens de todas as formas possíveis. Nesse sentido, as organizações precisam ser vistas como relações criativas e não como estruturas rígidas, como fonte de geração de ideias e não de controle, pois o sucesso das organizações situa-se mais nas suas capacidades intelectuais e holísticas do que nos ativos físicos, mais no campo de geração de ideias do que na geração de ativos tangíveis, em que a capacidade de gerir o potencial humano se transforma numa habilidade executiva essencial.

Drucker (2002, p. 22) afirma que os trabalhadores de conhecimento não se identificam mais com o empregador, e sim, com uma área de conhecimento. Dessa forma, é o trabalhador da era do conhecimento que, em grande medida, irá determinar o perfil da organização do futuro e que tipo de organização terá sucesso.

Entende-se que viabilizar iniciativas de sucesso está diretamente relacionado com as oportunidades que uma empresa dá para que seus talentos invisíveis venham à tona. Parafraseando Nonaka e Takeuchi (1997), transformar conhecimento tácito em conhecimento explícito é muito mais efetivo para o sucesso empresarial do que garantir a modernidade de sistemas que, por serem copiáveis e disponíveis a todos, estão se caracterizando como commodities. Visto assim, a gestão do conhecimento, antes de ser uma metodologia ou uma ferramenta de gestão como tantas outras, é um movimento coletivo, adaptativo e pró-ativo que visa ajustar as organizações a uma forma de produção pós-industrial, onde o conhecimento se torna o mais importante insumo de produção.

Empresas investem numa expectativa de ganhos cujos resultados sempre ficam aquém do seu potencial que, na maioria das vezes, também não é conhecido. Tem-se visto que, independentemente do processo que se estudar, é o aspecto humano que faz a diferença: um processo de distribuição inserido no negócio de logística, por mais eficiente que seja se não houver a compreensão por parte das pessoas envolvidas, do todo organizacional e do impacto que a ação de cada um causa nesse todo agregado com certeza será mais um processo implementado muito abaixo do potencial.

Dentro das universidades, a gestão de conhecimento é vista como um estudo da socialização do conhecimento dentro das organizações e como essa socialização interfere na cadeia produtiva e no contrato social entre os membros da organização.

A empresa, por sua vez, discute o conhecimento voltado para resultados

pragmáticos e para rentabilidade, buscando respostas mais práticas para as questões: de como transformar conhecimento em valor; de como transformar valor em diferencial competitivo; de como criar um sistema de capacitação contínua e mesmo, de como fornecer a informação certa, para a pessoa certa, no momento certo.

Um processo de melhoria empresarial requer a compreensão do contexto e de tudo aquilo que se passa na interação entre as partes do sistema organizacional, assim a sensibilidade para inventariar os custos invisíveis que estão presentes no desconhecimento das competências existentes e das necessárias, baixa motivação pela pouca compreensão da contribuição de cada atividade para o propósito empresarial; baixa consciência sobre o papel dos empreendedores e lideranças no mercado competitivo e na prosperidade; níveis deficientes de compreensão sobre o negócio e seus fatores de sucesso; baixa sensibilidade relacionada à visão global da empresa e ao papel de cada colaborador para a satisfação de clientes e mercados; pouca disposição para assumir desafios e no pouco entendimento sobre consequências de geração de riquezas para a sociedade como um todo.

Apostar nos talentos existentes motivando para a realização daquilo que supera e transcende o dia-a-dia dos processos, relacionamentos e resultados é um dos objetivos da gestão do conhecimento, que vem preenchendo nas empresas os vácuos deixados pelos rastros da ineficiência, da baixa criatividade e da pouca inovação.

## 2.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Vários estudos foram feitos no sentido de obter explicações sobre a forma pela qual o homem adquire conhecimento. Entre outros, Hessen (1999) identifica que o conhecimento humano tem tanto um sentido lógico quanto psicológico cujos aspectos são identificados pelas escolas que especulam sobre as origens do conhecimento. Sendo assim, algumas dessas escolas defendem a formação do conhecimento como um processo lógico, outras pelo processo experimental e outras, pela relação entre esses dois processos.

A verificação da discussão acerca das origens do conhecimento fortalece a definição dada por Hessen (1999, p. 69) para o conhecimento, segundo o qual, “conhecimento quer dizer uma relação entre sujeito e objeto”. O autor descreve que “o verdadeiro problema do conhecimento, portanto, coincide com a questão sobre a relação entre sujeito e objeto”.

É a partir da constatação de que o conhecimento é uma relação que se estabelece entre o sujeito que conhece e o objeto conhecido que, Almeida (2002) e Ruiz (2002) descrevem, com base na teoria do conhecimento, os quatro (04) tipos de conhecimentos que traduzem a relação existente entre sujeito e objeto, que são: o **conhecimento empírico** (obtido a partir da inserção do sujeito tanto no ambiente interno quanto no externo e da interação com as pessoas que fazem parte destes ambientes), o **conhecimento científico** (que procura conhecer as causas e as leis que se aplicam sobre determinado fenômeno), o **conhecimento filosófico** (que busca constantemente o sentido, a justificativa possível a respeito de tudo aquilo que envolve o homem e sobre o próprio homem em sua existência concreta) e o **conhecimento teológico** (identificado em função da existência de algo oculto ou de um mistério que alguém deseja conhecer, podendo estar associado a dados da natureza, a vida futura ou mesmo a existência do absoluto). Esses

tipos de conhecimentos representam quase toda a base teórica para a fundamentação do que modernamente se traduz como teoria do conhecimento e que possibilita a discussão acerca da gestão do conhecimento.

A conversão do conhecimento empírico em conhecimento científico como forma de melhorar os processos industriais ganhou força nas empresas, a partir da obra de Taylor (1990), publicada originalmente em 1911, sob o título *Principles of Scientific Management*. Taylor (1990) sugere que, dentre as causas prováveis da ineficiência do trabalhador esta a ausência dos métodos científicos na execução das tarefas. De lá para cá, é exatamente isto que as empresas vêm fazendo, ou seja, melhorando seus processos a partir do desenvolvimento do conhecimento científico do homem.

### **2.2.1 A CONVERSÃO DO CONHECIMENTO TÁCITO EM CONHECIMENTO EXPLÍCITO**

As experiências de vida dos funcionários são valorizadas na gestão do conhecimento. Elas compõem o chamado conhecimento tácito, em oposição ao explícito, este proveniente da atividade prática do funcionário em seu dia-a-dia e obtido por meio de instrumentos formais, como cursos, workshops, livros e os chamados “cases” das empresas.

O conhecimento tácito está inserido nas relações que as pessoas mantêm entre si. Muito do que se sabe não pode ser verbalizado ou escrito através de palavras. Por essa razão, programa de desenvolvimento de equipe promovido pela empresa prevê uma etapa em que os funcionários reunidos vivem, comentam fatos pessoais que tenham marcado suas vidas. Quando muito, um funcionário conhece o outro somente pelo que é na empresa. É importante a proximidade com a experiência pessoal de cada um.

Para desenvolver o outro tipo de conhecimento, o explícito, as empresas promovem atividades criadas pelas universidades internas; fundações ligadas à universidade; entidades formadas por acadêmicos; ou ainda, através de empresas constituídas por especialistas de outras áreas.

A importância deste tema na literatura organizacional, do que vem a ser conhecimento tácito e explícito tem sido bem explorada. Mitzenberg (1989) foi um dos primeiros teóricos organizacionais a trazer a questão do real processo de aprendizado individual e da intuição para o centro das atenções da teoria gerencial após acompanhar o processo de tomada de decisão gerencial, seguindo a clássica metodologia de análise fabril que consistia na dissociação do processo de trabalho das especialidades dos trabalhadores, ou seja, o processo de trabalho deve ser independente do ofício, da tradição e do conhecimento dos trabalhadores, mas inteiramente dependente das políticas gerenciais. Acreditava-se que havia uma melhor maneira de realizar uma tarefa, e a produtividade poderia ser aumentada com os operários desempenhando tarefas rotineiras e não exigindo que eles tomassem decisões. Ou seja, utilizou-se um cronômetro e media-se o processo gerencial. Aos resultados com a pesquisa de campo associava as descobertas das ciências médicas sobre o funcionamento do cérebro humano: o cérebro humano tem dois hemisférios bem distintos. O esquerdo opera de forma linear, sequencial e lógica. Já o direito é especializado em processamento simultâneo, holístico e relacional. Além disso, e de suma importância para as teorias cognitivas, está o fato de o conhecimento adquirido pelo lado esquerdo, ser explicável, enquanto aquele “mais sombrio” adquirido pelo lado direito, ser implícito.

Na verdade, evidências mais recentes mostram que o cérebro humano é ainda mais complexo do que Mintzberg (1989) supunha, na medida em que ele se constitui em um conjunto de subsistemas que se inter-relacionam permanentemente, onde as emoções definidas como processos físicos afetam sobremaneira as decisões racionais. Ou seja, o ponto de partida da ciência deve ser anti-cartesiano.

As conclusões de Mintzberg (1989) são, entretanto, particularmente relevantes quando se procura tratar do tema aprendizado individual e de sua relação com o aprendizado organizacional e com gestão de conhecimento. Sua pesquisa mostrou, pois, que a intuição ou o conhecimento implícito tem um papel fundamental sobre o processo real utilizado pelos gerentes para a tomada de decisão e difusão de informação, ou seja, os gerentes utilizam-se, sobremaneira, no hemisfério direito do cérebro no seu dia-a-dia.

Gerir conhecimento é muito mais que estabelecer um espaço físico para o armazenamento de dados e informações, criar procedimentos que definam responsabilidades e formas de tratamento técnico de publicações e documentos. Gerir conhecimento é também promover um ambiente adequado à criação, disseminação e acumulação do conhecimento, para que os indivíduos possam desenvolver suas capacidades criativas e inovadoras.

## **2.3 DIMENSÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

### *2.3.1 ESTRATÉGIAS*

A construção de uma efetiva mentalidade estratégica depende mais do que se imagina do domínio de conhecimento do que poderíamos chamar de escala de “prioridade do processo decisório estratégico”. Mesmo que pareça conceitual teórico à primeira vista, é de fundamental importância para qualquer líder dominar a sequência lógica de decisão optando pelo ordenamento objetivos-estratégias-recursos ou pelo antagônico recursos-estratégias-objetivos.

Um componente fundamental de uma organização saudável é a capacidade de decidir o que a organização faz de maneira contínua. O planejamento será determinado simultaneamente pelos mercados locais e global e as estratégias empresariais mudarão de acordo com o comportamento do mercado. Uma força de trabalho e uma estrutura amorfas serão críticas para sobreviver às transições necessárias para prosperar em um futuro de rápidas mudanças.

Ninguém sabe ao certo que tipo de concorrência enfrentará. Deve-se estar preparado para o ambiente mais competitivo, de frequentes mudanças, que se possa imaginar; formar uma força de trabalho capaz, fluida e organizada em uma estrutura flexível.

As empresas saudáveis devem estar capacitadas a determinar como irão fazer o que fazem. Elas precisam de uma visão e de valores organizacionais muito claros e que resistam ao desgaste em meio às mudanças que ocorrem no mercado e na organização. A visão e os valores precisam ser compartilhados por todos na organização para criar uma base comum para a ação.

Outro componente fundamental do “como” é a maneira pela qual a empresa se organiza para efetuar o trabalho. O trabalho será realizado por meio de parceria bem integrada com fornecedores e clientes. Empresas saudáveis devem conseguir que as redes funcionem e precisam contar com pessoas capazes de administrar várias relações, pois uma entidade pode acabar sendo cliente, forne-



cedor e quem sabe concorrente, tudo ao mesmo tempo. A comunicação sobre a situação da empresa precisa ser eficiente e eficaz em toda a organização e utilizar todos os meios possíveis. A palavra de ordem é velocidade, exigindo que uma organização se comprometa de modo agressivo com o aprendizado organizacional, como forma a integrar as lições aprendidas com a experiência recente e aplicá-la nas ações atuais.

Uma vez decidido o que e como fazer, de quem a empresa precisa se tornará bem mais visível. As principais competências da empresa irão determinar as habilidades e aptidões a partir das quais a empresa seleciona e desenvolve talentos. Empresas saudáveis irão contratar para o conjunto de habilidades, não para cargos. Eles irão importar talentos conforme a necessidade e “recontratar” os talentos existentes, fazendo o que for preciso para contratar os melhores conforme definido para aquela organização. Os funcionários das organizações saudáveis se comprometerão com o aprendizado diário, considerando-o fundamental para o sucesso pessoal e empresarial.

Posterior contratação, para reter as pessoas de que as empresas precisam, as empresas saudáveis deverão ser o tipo de empresa na qual pessoas talentosas desejam permanecer.

De acordo com Drucker (1997, p. 54), a organização precisa estimular seus colaboradores para alcançarem “a meta de sempre ser uma equipe vencedora, assegurar que os líderes não sejam apenas técnica gerencialmente capazes, mas também éticos: sempre dizendo a verdade mesmo que isto significa dizer “eu não sei”, cumprindo suas promessas e agindo com justiça”. As empresas saudáveis precisam proporcionar uma liderança ética que apoie e funcione como arquitetura organizacional, Constantemente unindo grupos apropriados de pessoas para efetuar o trabalho. As empresas saudáveis precisam ter vários líderes na reserva para que, caso alguma peça fundamental resolva deixar a empresa, a organização continue progredindo.

### 2.3.1.1 OTIMIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

A otimização do conhecimento far-se-á através da: disseminação e comunicação da missão e estratégia das organizações, envolvendo todos os níveis hierárquicos, como forma de garantir a sua efetivação, adoção de estratégias diferenciadas de comunicação, envolvendo principalmente os executivos da organização, de forma a garantir a rapidez e clareza no fluxo de informação e também através de política de recursos humanos, que reflitam os valores das estratégias organizacionais.

Ao determinar e divulgar a missão da empresa, garantir-se-á que seus objetivos sejam cumpridos dentro dos seus limites e chamará a atenção para o seu produto fora dos muros da empresa. Para os funcionários, isto significa fazê-lo entender claramente o que é a empresa na qual eles trabalham. Os gestores da empresa deverão providenciar para que a missão mostre as metas que os trabalhadores precisam alcançar, mas nunca de forma agressiva operadora. Preocupar-se em incentivar o empenho dos seus colaboradores. Preparar objetivos que possam ser cumpridos e compreendidos imediatamente por todos os funcionários, independente do nível de escolaridade de cada um.

Os clientes, fornecedores e o grande público também precisam conhecer a empresa não só por campanhas publicitárias. Divulgar a missão, os objetivos e, excluindo as partes sigilosas, mostrar como pretende realizar as suas ações.

## 2.4 CULTURA E ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

Um conceito tão amplo como o de cultura, cunhado a partir da interpretação da história evolutiva da espécie humana, como um todo, e em trajetória total, no tempo e no espaço, tem sua aplicação no âmbito das organizações empresariais, quando se considera como um subsistema em interação com um sistema maior e mais abrangente. Trata-se da mesma imagem mental que se usa ao pensar o conceito vida, quando aplicado a um organismo unicelular ou complexo, a uma espécie ou a uma célula. Esses diferentes níveis de manifestação da vida, encerram em si características que os fazem compartilhar uma mesma classe de fenômenos e podem ser identificados como tal.

Assim, a organização empresarial, é um conjunto delimitado de interações humanas, que podem apresentar as características que se consegue identificar, como sendo as da cultura.

Em primeiro lugar, é preciso entender que a transformação de uma organização em uma cultura é processual. Uma empresa ou uma organização, não nasce sendo uma cultura, ela se transforma ao longo do tempo numa cultura, da mesma forma que a história evolutiva cunhou o homem como espécie biológica culturalmente adaptativa.

O grupo de pessoas que conforma a organização (os fundadores e, ao longo do tempo, os dirigentes), ao transacionar com o meio ambiente, e ao criar as estruturas internas, para responder a essa interação externa, estabelecem uma maneira própria de agir e interagir. Com isto, criam para a empresa ou organização uma identidade reconhecível, no conjunto geral do ambiente de negócios, e nos mercados, bem como entre as pessoas que compartilham de seus limites internos.

Para o surgimento dessa identidade, a permanência das pessoas envolvidas no processo é vital. Uma organização que muda todo o seu pessoal, ou a maioria dele, muito frequentemente, não tem como se transformar numa cultura. O grupo social constituinte da organização, necessita de tempo para que, da sua ação conjunta, nas interações internas e externas, seja possível emergir uma realidade socialmente construída, transformando-o numa cultura.

O agrupamento humano em interação numa organização, ao se relacionar entre si, e com o meio externo, através de sua estruturação interna do poder, faz uma construção social da realidade, que lhe propicia a sobrevivência com unidade, segundo os mesmos princípios pelos quais mutações são preservadas dentro de cadeias ecológicas do mundo vivo.

As mutações representam a concretização de uma dada organização da vida, dentro do elenco maior das variedades possíveis. De sua adequação ou não, às condições ambientais que a cercam, dependerá sua sobrevivência ou extinção. Quando um grupo social atinge esse nível de criação de uma interpretação própria de sua relação com o meio ambiente externo, que é introjetada para numa estruturação interna correspondente, passa a usufruir em plenitude de mecanismo adaptativo por excelência, incorporado pela espécie na sua história evolutiva, ou seja a cultura.

Uma cultura estabelece uma identidade, uma marca reconhecível, pelos de dentro e pelos de fora, através da exteriorização em formas variadas, de uma visão de mundo, de um modo próprio de fazer as coisas, de categorizar, de interagir, que emerge, via uma estrutura interna de poder, da configuração especial criada internamente, para responder às solicitações e peculiaridades apreendidas,



reconhecidas no meio externo pelas pessoas nas posições dirigentes.

É comum dizer que o ambiente externo, mais especificamente o mercado, é a principal força modeladora da cultura e conseqüentemente, da estrutura interna de uma organização. Não se pode aceitar essa afirmação pois senão, dado um mercado, todas as empresas nele interagindo, apresentariam a mesma conformação interna e os mesmos conteúdos.

Assim o mercado deve ser visto como uma contingência e na verdade sua ação é mais seletiva do que criadora. Ele estabelece parâmetros, limites, propostas e desafios que tem que ser interpretados, tornados significativos e conformadores pelas diversas instâncias da estrutura de poder das organizações, que nele se encontram, munidas de sua visão de mundo (sua mitologia, suas crenças, seus valores), de suas estruturas de relações (as relações de poder) e aparato material (tecnologia, bens materiais, recursos financeiros etc.).

É através da construção social da realidade estabelecida pela organização, que os parâmetros e desafios do mercado adquirem significados, e estruturam ações por parte da empresa, que serão adequadas ou não recompensadoras ou prejudiciais, conforme o nível de ajustamento daquela construção aos limites e incentivos, isto é, à ação seletiva do ambiente externo, do mercado.

A construção social da realidade encontrada numa organização, sua cultura, é produto da estrutura interna de poder que a conforma em suas relações e interações sociais e pessoais, em seus conteúdos e significados, em sua produção material, sua tecnologia organizacional e de produção, enfim a própria existência e realidade da organização. Nessa abordagem antropológica, a estrutura de poder numa organização, é a própria rede de relações não formais estabelecidas interna e externamente pelas pessoas que ali convivem.

As estruturas formais, geralmente expressas por um organograma, por relações espaciais delimitadas e por formas institucionalizadas de comunicação, são apenas uma aproximação à estrutura real e viva das relações de poder da organização. Essas representações expressam o nível de realidade mais externo e mais público da organização: aquele que é apresentado ao visitante e ao iniciante do processo de socialização interno.

A verdadeira estrutura de poder, configurada na rede de relações das pessoas da organização, somente é apreensível, após certo tempo de convivência dentro dela e, certamente, apresenta muitos pontos de similitude e concordância com a imagem expressa nos organogramas e nos processos formais e formalizados de comunicação, sendo, no entanto, rapidamente apreensível para olhos treinados.

O conhecimento e participação dessa rede de relações e comunicações, é função da própria integração das pessoas na cultura e na rede de poder da organização. A absorção da cultura da organização, habilita as pessoas a participarem desse jogo de relações e de comunicação, que vai além das definições formais e estruturais (organo-gramáticas) dos cargos e posições.

Focalizando o ambiente empresarial através de uma fundamentação antropológica, evidencia-se os aspectos processuais e dinâmicos da cultura que aí se pode estabelecer. Empresas podem ou não, ser cultura; todas, porém, têm cultura, uma vez que fazem parte de um ambiente social maior, que é em si, uma cultura.

## **2.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

Em termos de estrutura organizacional, cabe ressaltar a importância dada

às equipes numa estrutura de Gestão de Conhecimento. O verdadeiro contexto no qual ocorre grande parte da conversão do conhecimento é o nível de equipe. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997)

A estrutura organizacional de equipe é utilizada extensivamente no processo de desenvolvimento de produto, por reduzir a redundância de esforços e por ser uma fonte natural de troca de conhecimento. No entanto, apenas a formação das equipes, como uma eliminação das separações espaciais, não é suficiente para a efetiva troca de conhecimento. São necessárias também à delegação para essas equipes, a redução da burocracia, a adoção de uma linguagem comum e a definição de objetivos claros e concisos. (DRUCKER, 2002)

Em termos da gestão de recursos humanos, Fleury & Fleury (1995) destacam três pontos, que passam a ser potencializadores da Gestão do Conhecimento. a) captação: nos processos de recrutamento e seleção, novos procedimentos e técnicas devem ser empregados, visando identificar pessoas com potencial de crescimento, flexibilidade e com valores coerentes aos princípios da Gestão do Conhecimento; b) desenvolvimento: todo o processo de desenvolvimento das pessoas deve estar alinhado à definição das estratégias de negócio e competências essenciais da organização, e; c) remuneração: neste item, observa-se a adoção de novas formas de remuneração, como a participação nos resultados, a remuneração variável, a remuneração baseada em competências e no trabalho em grupo.

Todas as políticas de recursos humanos, dentro do contexto da Gestão do Conhecimento, devem procurar reforçar os princípios norteadores desta gestão. É através destas políticas que uma organização renova e fortalece esses valores básicos para a Gestão do Conhecimento.

A Tecnologia de Informação utilizada na Gestão do Conhecimento é aquela que não apenas capta e distribui o conhecimento estruturado, mas também viabiliza a transferência de conhecimento tácito entre as pessoas, como a videoconferência e o telefone (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

Davenport e Prusak (1999) discutem algumas tecnologias infraestruturais que tornam possível a transferência do conhecimento, entre elas o repositório do conhecimento explícito estruturado e os sistemas especialistas.

As ferramentas tecnológicas que suportam a criação e o entendimento são mais importantes no processo de desenvolvimento de produto do que as tecnologias que simplesmente suportam a comunicação. Tecnologias que permitem testes de hipótese sobre o mundo real, que permitem a organização de um grande conjunto de dados e previsões sobre o futuro, ajudam as pessoas a usar o conhecimento e não apenas a compartilhá-lo.

É importante ressaltar que a tecnologia isoladamente não transforma uma empresa em criadora do conhecimento. A tecnologia é comum no campo de distribuição do conhecimento, mas raramente, promove o processo de uso do conhecimento. Também a tecnologia da informação torna-se relativamente menos útil no que se refere à criação do conhecimento, que em grande medida continua sendo um ato de indivíduos e grupos e de seus cérebros. (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

Segundo Snouden (2003) são muitas as iniciativas corporativas que formatam seus profissionais, analogamente aos pássaros, cortam presas, endireitam bicos e aparam penas, desperdiçando tudo que é valioso em um programa de Gestão do Conhecimento. Em parte, isso representa o desejo de controle, que era relevante na Gestão de Processos e da qualidade, mas impossível na Gestão do Conhecimento, o conhecimento só pode ser voluntário, jamais recrutado.

### 2.5.1 FLUXO INTERNO DA ORGANIZAÇÃO

O funcionário intelectual pode precisar de uma máquina, seja ela um computador, um aparelho de ultrassonografia ou um telescópio. Mas a máquina não diz ao trabalhador de conhecimento o que fazer, muito menos como fazer. E sem esse conhecimento, que pertence ao funcionário, a máquina é improdutiva (DRUCKER, 2002).

A estrutura interna é o fluxo de conhecimento dentro de uma organização: os conceitos, os modelos e os sistemas de computação e administrativos que servem de suporte para os profissionais envolvidos no processo de criação de conhecimento com os clientes. Como os funcionários se combinam com a estrutura interna para constituir a organização, gerenciar a estrutura interna significa gerenciar a organização. Dentro de uma organização do conhecimento, a tensão entre os profissionais e seus clientes e entre profissionais e gerentes constitui uma estrutura interna crítica que deve ser gerenciada.

### 2.5.2 TENSÃO ORGANIZACIONAL

O momento de tensão desempenha um papel vital na solução criativa de problemas. Os resultados da criatividade são esporádicos e imprevisíveis, por isso os líderes que quiserem que suas organizações sejam criativas devem estar preparados para suportar as oscilações de humor e emoções. E por serem inevitáveis, os insucessos e fracassos devem ser vistos pelos líderes de pessoas criativas como experiências educativas.

Os gerentes devem compreender esse processo e a maneira como ele afeta o comportamento e o desempenho de seus profissionais.

Os valores dos profissionais tendem a concorrer com os dos gerentes, cuja função é cuidar da organização. Isso gera uma tensão. Utilizar essas tensões como combustível para impulsionar a organização é uma das chaves para a liderança bem sucedida das organizações do conhecimento.

Para utilizar essa tensão, a gerência precisa saber que seu poder emana basicamente do controle de seus representantes, os gerentes e os líderes, sobre os comandados da empresa. Por outro lado, o poder dos profissionais é proveniente de suas próprias habilidades e, quando eles atuam no setor privado, de sua capacidade de gerar receita para suas empresas.

A tensão não gerenciada pode ser prejudicial em vários aspectos. A menos que haja alternativas, profissionais e gerentes tendem a desenvolver sua competência em direções diferentes.

### 2.5.3 PRODUÇÃO E ESTRUTURAS DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Nas organizações do conhecimento, o conhecimento tácito é convertido em uma forma explícita (informação) de duas maneiras: pela combinação de conceitos e modelos em novas formas, ou pela exteriorização do conhecimento. Por exemplo, os contadores combinam várias fontes de informações em relatórios. Os arquitetos exteriorizam seus modelos mentais de prédios tridimensionais em desenhos bidimensionais. Embora existam muitos ciclos de feedback na conversão de conhecimento, pode-se distinguir uma estrutura genérica de criação de conhecimento ( coleta, sistematização e apresentação). A maior parte do trabalho de

processamento de informações possui a mesma estrutura de coleta, sistematização e apresentação. O tempo dedicado a cada fase, entretanto, varia de acordo com a natureza do processo. Toda organização desenvolve os seus próprios métodos.

## **2.6 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Os mecanismos de suporte à Gestão do Conhecimento incluem as políticas para a administração de recursos humanos, pelas quais as empresas expressam, com maior constância, o tipo de pessoas, habilidades e atitudes que são desejadas.

As tendências recentes em termos de políticas de recursos humanos, nas organizações reconhecidamente mais inovadoras, têm uma relação direta com o crescimento da importância do aprendizado, conhecimento e criatividade para a competitividade das empresas.

Este novo cenário está criando novas tensões e mudando o equilíbrio de poder dentro das organizações. Os colaboradores querem, cada vez mais, não apenas uma compensação financeira, mas também a possibilidade de desenvolvimento pessoal. De outro lado, as empresas querem que os colaboradores aumentem, continuamente, o estoque de conhecimento organizacional.

### **2.6.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

O processo de seleção é essencial, estratégico para o sucesso de uma empresa, pois é através dele que as organizações podem identificar talentos com potencial para fazer a diferença (iniciativa, autonomia, criatividade, trabalho em equipe, etc.) no mercado competitivo.

O raciocínio, por detrás desta ênfase, é que a capacidade cognitiva, a criatividade e a motivação individual, assim como a capacidade de trabalhar bem em grupos, embora possível de ser melhorada e facilitada pela organização, são características pessoais, que os indivíduos desenvolveram ao longo de suas vidas e, por isso mesmo, dificilmente modificáveis em sua essência.

Recrutar (identificar, encontrar talentos) e Selecionar (diferenciar os melhores dentre os identificados) são, definitivamente, atividades muito complexas, e que devem estar incluídas entre as muitas atividades de cunho estratégico de toda e qualquer organização. Devem, portanto, ser tratadas com extremo profissionalismo, com a contratação de profissionais devidamente habilitados, que aceitem o desafio de conduzir um processo que na maioria das vezes pode ser muito falho, em virtude de faltas de critérios e instrumentos adequados, que podem gerar grandes perdas financeiras, sem contar que a alta rotatividade espelha a ineficácia do processo seletivo e os custos que enganos como estes podem causar com relação à perda de tempo ou de clientes.

Para Sveiby (1998), ainda, esta seria uma das decisões de investimento mais importantes para as empresas intensivas em conhecimento. Para este autor, estas empresas concorrem, de fato, em dois mercados, o de clientes e o de colaboradores. A seleção de pessoal é muito mais importante do que o treinamento, pois embora possam ser treinados, dificilmente, consegue-se mudar suas características básicas que afetam todos os tipos de julgamento, processo de tomada de decisões e capacidade de aceitar diferentes níveis de risco.

Em muitas empresas que têm uma gestão pró-ativa e de sucesso do capital

intelectual, a questão de recrutamento e seleção é encarada, pela alta administração como uma das mais estratégicas e que exigem grande dedicação de tempo e recursos.

O processo seletivo se torna altamente rigoroso e prioritário em empresas líderes de todos os setores da economia, onde o processo envolve uma combinação de várias entrevistas, testes escritos e testes práticos, além de estudos de casos e dinâmicas de grupos que são utilizados para analisar o potencial analítico, de trabalho em equipe e de liderança.

A seleção de pessoas criativas, com capacidade de aprender e com boa formação talvez não seja a única questão para as empresas. Mais importante pode ser o desafio de aumentar a criatividade e capacidade de aprendizado da empresa através de contratações. (THOMAS; ELY, 1996)

Hamel e Prahalad (1994), por exemplo, acreditam que os critérios de contratação e promoção dos colaboradores têm um grande impacto na capacidade das empresas em reinventar continuamente seu futuro. Empresas que contratam sempre o mesmo perfil de pessoas estariam atreladas ao passado. Fazendo uma analogia com a biologia, estes autores dizem ser necessário aumentar a variedade genética das empresas através da contratação e promoção de pessoas essencialmente diferentes do padrão. Só assim as empresas conseguirão desenvolver novas perspectivas e criar coisas absolutamente novas.

A terceirização do serviço de recrutamento e seleção é uma alternativa para quem busca uma contratação inteligente e eficaz. Nem sempre a organização tem em seu *staff* uma equipe disponível para desenvolver tal trabalho. Mas, delegar a contratação exige tanta responsabilidade quanto a de contratar diretamente - afinal, terceirizar também inclui escolher entre muitas. Lembrando-se que é imprescindível a participação ativa da organização no processo seletivo, também entrevistando e passando o candidato pela aprovação de outras pessoas da empresa e do setor solicitante.

Muitas são as etapas num processo de seleção. Achar um profissional que atenda às exigências de uma empresa, não é uma tarefa fácil. Mais do que nunca, contratar e reter talentos é, hoje, um processo que exige muito profissionalismo. Afinal, ele também funciona como um cartão de visitas da empresa diante do candidato. Com a consciência de que não dá para acertar sempre, pois o ser humano é muito complexo e encontrar talentos não é fácil, acredita-se que, um trabalho sério, que possua como foco a qualidade na gestão de recursos humanos, pode atingir o objetivo máximo de tornar sua empresa competitiva e lucrativa.

Em uma economia cada vez mais globalizada, as técnicas tornam-se, cada vez mais parecidas, os produtos, cada vez mais similares, e então, o Fator Humano torna-se um item, cada vez mais, decisivo no sucesso de uma corporação.

As diferenças entre uma pessoa e outra, que realmente importam para uma organização, não residem unicamente no que as pessoas sabem ou fizeram, e sim em seu potencial de aprendizagem e realização!

## 2.6.2 TREINAMENTO

No sentido mais amplo da palavra, treinamento significa: habilitar pessoas em algo que ainda não sabem fazer ou mesmo em algo que não fazem tão bem. O treinamento tem funcionado como a mais antiga ferramenta de aperfeiçoamento humano.

Na pré-história, os seres humanos já treinavam suas habilidades de caça e pesca, repassando seu aprendizado de forma teórica e prática e, desta forma, ensinavam e aprendiam uns com os outros.

O treinamento deixou de ser um papel do setor de recursos humanos que funciona, no momento, como apoio técnico, formado por consultores especialistas no acompanhamento destas atividades - para ser algo fundamental na competência gerencial.

Quinn et. al. (1996) avaliam como insuficiente o nível de investimento em treinamento para a criatividade na empresas, que eles consideram ser um dos componentes mais importantes do capital intelectual.

Shapero (1985), por seu lado, questiona a eficácia de programas de treinamento para a criatividade que se propõem a mostrar “o caminho” para a geração de ideias criativas e criar métodos universais para a resolução de problemas. Isto não quer dizer que sua avaliação seja contrária à aplicação de programas educacionais para o desenvolvimento da criatividade. Sua posição é de que os indivíduos devam encontrar sua própria abordagem para o desenvolvimento da criatividade.

A competitividade dos dias atuais trouxe mudanças no cenário profissional, principalmente no papel do líder. Este passou a ser chamado de *Coach* (treinador), representando aquele que treina, desenvolve e acompanha.

### 2.6.3 CARREIRA E SISTEMAS DE RECOMPENSA

Para sustentar as estratégias de aprendizado organizacional, as empresas inovadoras têm trabalhado no sentido de tornar as carreiras e políticas de remuneração instrumentos de estímulo à adoção de: a) diferentes perspectivas da realidade (pensamento sistêmico); b) atitudes pró-trabalho em equipe; c) maior compromisso com o aprendizado do que com a busca de títulos e símbolos de status; d) comprometimento com as visões e desafios de longo prazo, e; e) preservar o “capital intelectual” que os colaboradores detêm.

Os cargos são definidos de forma cada vez mais ampla e a rotação entre diferentes áreas é estimulada. Dessa maneira, as pessoas precisam aprender a resolver problemas e a usar sua criatividade e capacidade de aprender, ao invés de seguir procedimentos e regras. Além disso, em função das várias superposições com o trabalho de outras pessoas, os colaboradores acabam por entender melhor o trabalho dos outros para realizar a macro-tarefa. Isto, logicamente, aumenta a necessidade do diálogo que, é fundamental para a criação de conhecimento.

De outro lado, a solução de problemas e a não aderência a regras e procedimentos, implica que os colaboradores estarão trabalhando, mais frequentemente, organizados em projetos que requerem equipes multidisciplinares. Isto exige de todos os colaboradores, ao contrário do passado, uma capacidade de, além de possuir algum tipo de especialidade funcional, o desenvolvimento de uma perspectiva generalista (PINCHOT; PINCHOT, 1996).

Fischer (1998) argumenta muito apropriadamente que a definição do cargo está deixando de ser a principal base de referência para todos os demais processos de gestão de Recursos Humanos. Esta prática, salienta este autor, é incompatível com tendências recentes como o uso de equipes multifuncionais, estruturas em células, matriciais por projetos e em rede. O conceito substituto, embora de difícil operacionalização, seria, segundo Fischer (1998), o do “espaço ocupacional”, cen-



trado na ideia de que as pessoas são estimuladas a aplicar sua competência, com determinado grau de autonomia, na defesa dos interesses da organização.

O reconhecimento da “propriedade virtual do colaborador” sobre o conhecimento intelectual estaria fazendo com que algumas empresas mais avançadas estejam aumentando seus laços de lealdade com seus colaboradores através de seus sistemas de remuneração e administração de pessoal. Algumas estatísticas indicam índices anuais de rotatividade de apenas 2% a 5% nestas empresas (FLEURY; FLEURY, 1995).

Estes argumentos reforçam, portanto, a conhecida lógica do emprego vitalício no Japão (que vem sendo lentamente modificada), que se baseia em acordo informal entre o colaborador e a empresa: esta procura não demiti-lo e treiná-lo (para extrair o máximo deste tipo de ativo); o colaborador, por sua vez, não pede demissão, aceitando todos os tipos de trabalho durante sua vida útil na empresa. Os compromissos dos colaboradores com a empresa estão, pois, altamente alinhados (FLEURY; FLEURY, 1995).

As novas políticas de remuneração de empresas inovadoras e de sucesso e que estão rompendo com a tradição burocrática, reforçam o compromisso com a aquisição de habilidades variadas, com o trabalho em equipe e com o desempenho geral e de longo prazo.

O raciocínio é lógico e óbvio: não faz sentido se falar em trabalho em equipe e cooperação entre os colaboradores e basear sistemas de pagamento apenas no desempenho individual. A literatura mostra, claramente, que esquemas individuais de pagamento por desempenho desestimulam o trabalho em equipe, encorajam os colaboradores a pensar apenas no curto prazo e levam as pessoas a relacionarem a compensação com habilidades políticas e de adulação; ou seja, são atitudes e comportamentos diretamente opostos àqueles associados à inovação e ao aprendizado coletivo.

Fischer (1998), por exemplo, destaca que o uso de sistemas de remuneração centrados na pessoa e não no cargo e associados, em boa medida ao alcance de resultados e objetivos específicos alinhados com a estratégia da empresa, está se difundindo, rapidamente, pelo menos nos cargos mais altos e técnicos, tanto nos EUA, como no Brasil. Em particular, ele chama a atenção para alguns casos emergentes de empresas no Brasil que reservam parte do salário para remunerar colaboradores que tenham adquirido algum tipo de conhecimento útil para o negócio da empresa. Além disso, relata-se que as empresas que estavam adotando esquemas sócio - técnicos, tanto no exterior, como no Brasil, também estariam implementando sistemas de pagamento baseados em aquisição de habilidades e competências e incluindo esquemas de participação nos resultados. (MARX, 1996). Apesar das fortes evidências encontradas na literatura e da coerência com os estilos mais progressistas e inovadores, a realidade estaria mostrando que a grande maioria das empresas ainda estariam adotando apenas os esquemas associados, exclusivamente, ao desempenho individual.

As organizações poderão adotar iniciativas que influenciem o futuro dos profissionais. Dentre elas: adoção de uma gestão de carreira compartilhada, ampliação dos investimentos e dos recursos em capacitação e desenvolvimento de pessoal - qualificando os colaboradores para atuarem dentro ou fora da empresa. Com isso, será desencadeado um processo que identifique as potencialidades dos colaboradores, preparando-os para a empregabilidade total, tornando-os empregáveis e não somente colaboradores.

Esse processo contínuo de transformações exige igual dinamicidade no processo de capacitação das pessoas e da possibilidade do profissional acompanhar essa evolução. Deve-se, ainda, ter consciência de que o desafio de preparar a mão-de-obra depende, em parte, do governo, dos empresários, das instituições de ensino, mas acima de tudo, dos próprios colaboradores.

Neste mesmo sentido, Stewart (1998) cita o trabalho dos sociólogos Keisler e Sproull, em seu livro chamado *Connections*, que mostram que, paradoxalmente, o desejo de parecer racional tem levado a um comportamento não racional, que se traduz em uma preocupação excessiva com a informação por parte das pessoas. Outros autores, por sua vez, também distinguem conhecimento de informação. Conhecimento é informação interpretada, o que faz com que a simples transferência de informação não aumente o conhecimento ou a competência.

A criação de conhecimento organizacional depende, em grande medida, do contato humano, da intuição, do conhecimento tácito, da cooperação, da explicitação de modelos mentais, da diversidade de opiniões e do pensamento sistêmico. Enfim, é mais importante aumentar a capacidade interpretativa dos funcionários e não, simplesmente, aumentar a quantidade de informação disponível.

No modelo perfeito da partilha de conhecimento, os gestores são valorizados não porque sabem mais do que os seus empregados, mas porque lhes conseguem rapidamente comunicar o que sabem e porque conseguem que eles façam o mesmo entre si. Os líderes constroem ambientes de confiança e respeito mútuo onde a contribuição criativa é nutrida, e os empregados em todos os níveis entendem que, ser bem sucedido neste mundo em rede, requer cada vez mais colaboração.

### 3 CONCLUSÕES

O conhecimento, atualmente, é comprovado por meio da ação. O que significa conhecimento é a informação que se efetiva em ação, a informação focalizada nos resultados. Esses resultados são vistos fora da pessoa, na sociedade e na economia, ou no progresso do conhecimento em si.

As experiências de vida dos funcionários, compõem o chamado conhecimento tácito, em oposição ao explícito, este proveniente da atividade prática do funcionário em seu dia-a-dia e obtido por meio de instrumentos formais, como cursos, workshops, livros e os chamados “cases” das empresas.

Na sociedade atual, o conhecimento é o recurso básico para os indivíduos e para a economia em geral. A terra, a mão-de-obra e o capital, os tradicionais fatores de produção, não desaparecem, mas se tornam secundários.

A sociedade de conhecimento também é uma sociedade de organizações: o objetivo e a função de toda organização, comercial ou não, é a integração de conhecimentos especializados em uma tarefa comum.

As organizações conscientes da inviabilidade de padrões definitivos, tem procurado identificar fontes de estímulo à criatividade e a formação de novas lideranças no ambiente organizacional. O homem é um ser indivisível que não pode ser entendido através de uma parte separada de diferentes partes. O conjunto não é apenas a soma de todas as partes adaptando a visão holística à área de administração, a empresa não é mais vista simplesmente como um conjunto de departamentos que executam atividades isoladas, mas como um corpo, sistema aberto em contínua interação com o ambiente. Assim, a única vantagem competi-

tiva sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe: a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos.

### 3.1 PROPOSIÇÕES

Com base no exposto anteriormente, verifica-se a necessidade de mudanças nas estruturas técnico-administrativas para atender as premissas da Gestão do Conhecimento nas organizações. Neste contexto são apresentadas proposições que visam orientar os gestores para a otimização dos ativos intangíveis:

a) os gestores devem implementar mecanismos para que os funcionários emitam sugestões para maximizar os processos, produtos e serviços; b) informar aos funcionários sobre as metas alcançadas, assim, há possibilidade de convergir atitude pró-ativa para o ambiente de trabalho; c) dar feedback aos funcionários à respeito de suas atividades desenvolvidas; d) criar equipes multidisciplinares, visando melhoria nas ações focadas na missão da organização; e) os gestores precisam identificar os especialistas, conhecê-los pessoalmente e criar papéis e tarefas que os satisfaçam; f) os valores dos especialistas tendem a dominar uma organização do conhecimento. Para liderar a organização, os gerentes devem aprender a enxergar esses valores; g) os gestores precisam buscar em suas organizações profissionais capazes de se transformar em mentores, professores e líderes, e; h) deve-se valorizar e remunerar os talentos da organização.

## 4 REFERÊNCIAS

- CRAWFORD, R. *Na era do capital humano*. São Paulo: Atlas, 1994.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. HBS Press, Boston, 1999.
- DRUCKER, P. F. *As organizações do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, 1997.
- \_\_\_\_\_. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- \_\_\_\_\_. *O melhor de Peter Drucker: o homem*. Trad. Maria Lúcia L. Rosa, São Paulo: Nobel, 2002.
- FISCHER, A.L. *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. Tese de Doutorado, FEA-USP, 1998.
- FLEURY, M. T. & FLEURY, M.T.L. *Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1995.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, 1994.
- HOPE, J.; HOPE, T. *Competing in the third wave: the ten key management issues of the information age*. Harvard Business School Press, Boston, 1997.
- MARX, R. *Análise dos projetos de implantação de trabalho em grupo na indústria: A Questão da autonomia no chão de Fábrica*. Tese de Doutorado - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.
- MINTZBERG, H. *Mintzberg on Management: inside our strange world of organizations*, The Free Press, New York, 1989.
- NOBREGA, C. *Em busca da empresa quântica*. Rio de Janeiro: Ediouro, 1999.

- PINCHOT, E. & PINCHOT, G. The End of Bureaucracy & the Rise of the Intelligent Organization. In: *Knowledge Management and Organizational Design*, Myers, P. S. (ed.) Butterworth-Heinemann, 1996.
- QUINN, J. B. et alii. Managing professional intellect: *Making the Most of The Best H.B.R. Research Management*, March-April 1996.
- \_\_\_\_\_. *Innovation explosion: using intellect and software to revolutionize growth strategies*, The Free Press, New York, NY, 1997.
- RAMOS, A. G. *A nova ciência das organizações*. Rio de Janeiro: FGV, 1989.
- ROCHA NETO, I. *Gestão estratégica de conhecimentos e competências: administração incertezas e inovações*. Brasília: UCB/Universa, 2003.
- SHAPERO, A. Managing Creative Professionals. *Research Management*, March-April, 1985.
- SNOWDEN, D. A nova forma de ser simples. *HSM Management*, São Paulo. v. 4., n.39, p. 98-106, jul/ago. 2003.p. 23-8
- SIMONSEN, M. H. O que a educação deve ser para o século XXI. *Revista Exame*, 15 set. 1993.
- STEWART, T. A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste - Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Trad. Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. RJ: Campus, 1998.
- THOMAS, D. A. & Ely, R.J. *Making differences matter: A new paradigm for managing diversity*. *Harvard Business Review*, Sep.-Oct., 1996, p. 79-90.
- TUSHMAN, M. & NADLER, D. Organizando-se para a inovação. In: *Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura, 1997.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.
- HESSEN, Johannes, *Teoria do conhecimento*. São Paulo: Martins Fontes 2000.
- MAGALHÃES, Rodrigo, *Fundamento da gestão do conhecimento organizacional*. Lisboa: Silabo, 2005.
- ROBBINS, Stephen P. *Fundamentos do comportamento organizacional*. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.