

## Gestão de recursos humanos como fator estratégico da gestão do conhecimento

Márcio Castanha (EESC-USP) [mcastanha@uol.com.br](mailto:mcastanha@uol.com.br)  
Fernando César Almada Santos (EESC-USP) [almada@prod.eesc.sc.usp.br](mailto:almada@prod.eesc.sc.usp.br)

### Resumo

*Este artigo faz uma revisão teórica sobre o posicionamento da gestão de recursos humanos em organizações que pretendam direcionar esforços para iniciativas em gestão do conhecimento, pretende-se com isso contribuir para uma melhor elucidação do papel da gestão de recursos humanos na era do conhecimento, também observa-se a importância desta área para que os objetivos estratégicos de uma organização sejam alcançados. Assim, novas práticas e técnicas gerenciais vêm surgindo com muita frequência para uso no ambiente organizacional, entre elas pode-se mencionar a gestão do conhecimento, sobretudo devido a grandes investimentos em tecnologia de informação. Neste contexto, a utilização destas novas filosofias, técnicas e práticas gerenciais gera diferentes abordagens para se administrar as empresas. Neste cenário competitivo muitas empresas estão repensando a participação da área de recursos humanos nos negócios, buscando direcionar suas atividades para uma realidade em que o conhecimento é observado como recurso fundamental, assim, tradicionais práticas de gestão de recursos humanos parecem não responder às novas demandas organizacionais.*

*Palavras-Chave: Gestão do conhecimento, Gestão de recursos humanos, Estratégia.*

### 1 Introdução

Tem sido crescente a disseminação de iniciativas em gestão do conhecimento nas organizações, sobretudo impulsionadas pelo avanço tecnológico e a necessidade de manutenção e ganho de competitividade no mercado, a questão que se coloca é como se ter uma gestão de recursos humanos (RH) adequada à esta nova demanda marcada por características como criação e transferência intensiva de conhecimento através da organização. Assim, há que se entender qual é o papel da gestão de RH nesta nova situação chamada de era ou sociedade do conhecimento.

Nonaka & Takeuchi (1997) afirmam ter sido Peter Drucker, por volta de 1960, um dos primeiros teóricos da administração a notar esta crescente demanda por conhecimento, cunhando termos como sociedade do conhecimento e trabalhadores do conhecimento. Então, Drucker (1999) considera que o recurso econômico básico deixou de ser o capital, a terra ou o trabalho para ser o conhecimento e o trabalhador do conhecimento é figura decisiva.

Observando então o conhecimento como recurso chave, surgem esforços para torná-lo administrável, ou seja, formalizando-se sobretudo processos que incentivem a sua criação e transferência pelo ambiente organizacional.

Este trabalho preocupa-se com uma busca na literatura sobre as condições inerentes para que os membros das organizações estejam engajados com este novo momento e modelo de gestão, buscando o entendimento da importância e do papel que a gestão de RH pode desempenhar observando a sua contribuição para as mudanças organizacionais que se fazem necessárias.

## 2 A gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento tem sido, nos anos 90, tema de exaustivos estudos na literatura sobre administração de empresas, diversos artigos e livros têm surgido sobre o assunto e as consultorias têm grande procura para serviços relacionados a este tema (Nonaka & Konno, 1998; Spender, 2001; Von Krogh et al., 2001).

Barclay & Murray (1997) definem três abordagens para a gestão do conhecimento: abordagem mecanicista, abordagem cultural/comportamental e abordagem sistemática.

Na abordagem mecanicista existe uma maior preocupação com o uso de ferramentas de tecnologia de informação, tendo como características principais a acessibilidade da informação e as soluções são encontradas em tecnologias de *network*, especialmente *intranet* e *groupware*. Esta abordagem é, relativamente, de fácil implementação, as tecnologias são de fácil acesso permitem rápida familiarização pelas pessoas, segundo os autores, pode trazer uma melhora importante por tornar acessível alguns ativos intelectuais da organização, porém, do médio ao longo prazo tende a gerar um número grande de informações e dificuldade de relacionar os resultados com a performance da empresa.

A abordagem cultural/comportamental tem suas origens principalmente nos programas de reengenharia de processos e gestão de mudanças, concentra mais recursos na inovação e criatividade, ou seja, na criação de “organizações que aprendem”. Suas principais características englobam: mudança dramática na cultura e no comportamento organizacionais para atendimento de um maior número de informações; considera que só a tecnologia é incapaz de resolver as questões sobre criação de conhecimento; invoca a necessidade de uma visão holística da cultura e do comportamento organizacionais; o foco é no processo e não na tecnologia; destaca a importância dos gerentes em todos os níveis para que haja sucesso na iniciativa.

Já a abordagem sistemática à gestão do conhecimento procura mesclar as duas abordagens anteriores considerando como principais premissas: dá importância aos resultados sustentáveis, não ao processo nem à tecnologia; acredita que um recurso para ser utilizado deve ser modelado, percebe que muitos aspectos do conhecimento corporativo podem ser modelados como recursos explícitos; vê a gestão do conhecimento como um matéria interdisciplinar e dá importância ao exame da natureza do trabalho e do conhecimento; dá importância ao comportamento e cultura organizacionais sem, entretanto, pregar uma mudança dramática nas pessoas, a tecnologia pode sim ser aplicada para gestão do conhecimento; dá a devida importância aos gerentes, porém, estes não são os únicos responsáveis pelo sucesso da iniciativa de gestão do conhecimento.

Neste artigo observa-se a gestão do conhecimento de uma perspectiva voltada para a abordagem sistemática por acreditar-se, principalmente, que a relação entre pessoas e tecnologia é imprescindível, porém, destacando que só a tecnologia não é suficiente e também por considerar-se a gestão do conhecimento como uma matéria multidisciplinar que envolve diversas esferas organizacionais.

Assim, conforme afirmam Davenport & Prusak (1998:171) a tecnologia isoladamente não fará com que uma pessoa possuidora do conhecimento o compartilhe com as outras. A tecnologia isoladamente não levará o funcionário desinteressado em buscar conhecimento a sentar diante do teclado e começar a pesquisar. A mera presença da tecnologia não criará uma organização de aprendizado contínuo, uma meritocracia nem uma empresa criadora do conhecimento.

Neste mesmo sentido e complementado a relação entre pessoas e tecnologia, Fleury & Oliveira Júnior (2001:16) consideram a gestão do conhecimento como um tema intrínseco à

aprendizagem organizacional e à gestão de tecnologia, destacando que não é adequado pensar a gestão de conhecimento com um tema essencialmente novo em administração de empresas, mas como um tema que deve ser entendido como desdobramento e aprofundamento de linhas teóricas que vêm sendo desenvolvidas a mais tempo, notadamente pelos estudiosos da aprendizagem organizacional; é também fortemente influenciado pelos temas da gestão tecnológica e pelos estudos de cognição empresarial.

A Figura 1 mostra a dimensão da gestão do conhecimento e seus componentes, no qual este artigo considera como premissas.

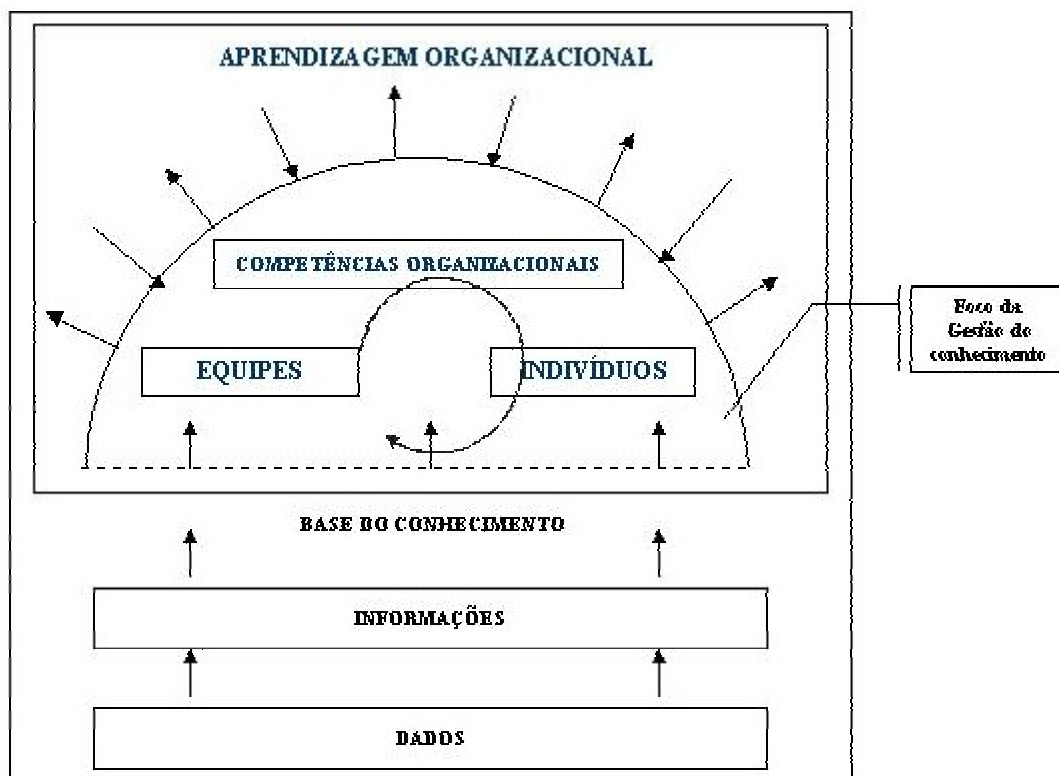


Figura 1 – Componentes da gestão do conhecimento (adaptado de Probst et al. 2002)

Neste artigo usa-se, então, a definição de gestão do conhecimento apresentada por Fleury & Fleury (2000:33) como sendo esta imbricada nos processos de aprendizagem nas organizações e, assim, na conjunção desses três processos: aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, disseminação e construção de memórias, em um processo coletivo de elaboração das competências necessárias à organização.

E para corroborar, mostrando que a gestão do conhecimento tem relação direta com a aprendizagem organizacional, usa-se a definição de Garvin (1993:80) em que destaca que uma organização que aprende é a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e idéias.

Um dos trabalhos de maior relevância sobre o assunto foi o de Nonaka & Takeuchi (1997) que realizaram uma extensa pesquisa em organizações japonesas e concluíram que o sucesso dessas empresas se deve às suas competências em criar conhecimento organizacional. Destacam a criação do conhecimento como a habilidade que uma organização tem em criar conhecimentos, disseminá-los por toda a empresa e incorporá-los a produtos, serviços e sistemas. Afirmam ainda que esta criação de conhecimento pode ocorrer da relação existente entre indivíduos, grupos e a organização.

Nonaka & Konno (1998) e Von Krogh et al. (2001) observam que para que haja um ambiente propício para a troca e criação de conhecimentos é necessário que exista um contexto capacitante, e entendem que este contexto combina aspectos de um espaço físico, o *lay out* de um escritório, por exemplo, com aspectos de um espaço virtual amparado pela tecnologia de informação, como correio eletrônico, *intranet* e recursos de teleconferências, e combinando por fim com aspectos de um espaço mental, experiências idéias e emoções compartilhadas.

No Quadro 1 mostra-se a contribuição de alguns autores sobre a construção de um ambiente adequado à criação e transferência do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997)	Senge (1999)	Garvin (1993)	Von Krogh et al. (2001)	Leonard – Barton (1995)
✓ Intenção Organizacional	✓ Domínio pessoal	✓ Solução de problemas de maneira sistemática	✓ Justificar a visão de conhecimento	✓ Solução compartilhada de problemas
✓ Autonomia dos trabalhadores	✓ Modelos mentais	✓ Experimentação	✓ Gerenciar as conversas	✓ Implementação e integração de novas metodologias e tecnologias
✓ Flutuação e caos criativo	✓ Visão compartilhada	✓ Aprendizado com as próprias experiências	✓ Mobilizar os ativistas do conhecimento	✓ Experimentação e prototipagem
✓ Redundância e variedade e requisitos	✓ Aprendizagem em equipe	✓ Aprendizado com os outros	✓ Criar o contexto adequado	✓ Importação e absorção de conhecimento de fontes externas
	✓ Raciocínio sistêmico	✓ Transferência de conhecimento	✓ Globalizar o conhecimento local	

Quadro 1 – Condições para a criação e transferência do conhecimento

### 3 A gestão de RH para a gestão do conhecimento

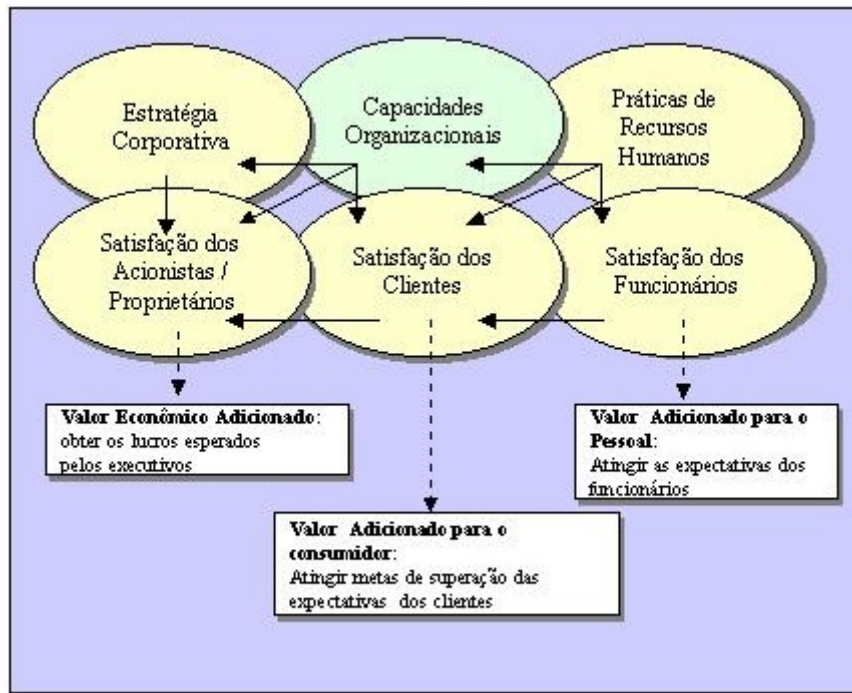
Dentro do entendimento dado à gestão do conhecimento como sendo a habilidade que a organização detém para criar, adquirir e transferir conhecimentos, modificando seu comportamento para que este novo conhecimento seja aproveitado em produtos, serviços e sistemas, há que se considerar diversos fatores que podem contribuir para que este processo de fato aconteça. Terra (1999) apresenta um modelo para gestão do conhecimento em que considera a relação entre sete dimensões, sendo: fatores estratégicos e papel da alta administração, cultura e valores organizacionais, estrutura organizacional, administração de recursos humanos, sistemas de informação, mensuração de resultados e aprendizado com o ambiente.

Neste artigo consideram-se três constatações principais, observadas na literatura, sobre o papel que a gestão de RH pode desempenhar como contribuição para a criação de um ambiente e de uma cultura favorável à gestão do conhecimento, são: RH como parceiro estratégico, RH no aumento das competências e comprometimento dos funcionários e RH como agente da mudança cultural.

A primeira constatação é da atuação da área de **RH como parceiro estratégico** da organização como um todo, sendo observado por Ulrich (2002) como um dos mais importantes papéis de RH, ou seja, concentrar –se no ajuste de suas estratégias e práticas à

estratégia global da organização. Neste sentido Schuler & Jackson (1987) também concordam que é fundamental haver alinhamento entre a estratégia escolhida pela empresa e suas práticas de RH e afirmam ainda que cada prática de RH deve responder a um aspecto específico da estratégia empresarial, para que se crie capacidades organizacionais que facilitem o alcance dos objetivos estratégicos. Rousseau (1995) também defende que para cada comportamento estratégico escolhido por uma organização, práticas pertinentes de RH devem ser implementadas.

O Quadro 2 considera a relação entre as práticas de RH com a obtenção de satisfação de três níveis de *stakeholders*.



Quadro 2 – A importância das práticas de RH na satisfação de acionistas ou proprietários, clientes e funcionários (adaptado de Yeung & Berman, 1997).

A segunda constatação da literatura é sobre o papel da área de **RH no aumento das competências e comprometimento dos funcionários**, assim, a literatura aborda que as práticas de RH devem considerar os seguintes aspectos:

- comprar competências: para isso há que se observar um processo seletivo rigoroso com opções de contratação interna ou externa na busca de competências e aceitando a diversidade, as contratações externas consideram a integração que o candidato terá com a organização e não apenas com o cargo (Terra, 2001; Pfeffer, 1998; Von Krogh et. al, 2001; Goshal & Barlett, 2000; Ulrich, 2002);
- desenvolver competências: elevado investimento em treinamento buscando que as pessoas aumentem as suas competências individuais, sobretudo com a possibilidade de observação direta do trabalho e execução conjunta, ou seja, algo prático também (Ulrich, 2002; Milkovich & Boudreau, 2000; Goshal & Barlett, 2000; Nonaka, 1991; Von Krogh et al., 2001; Terra, 1999);
- descartar competências: entendimento para o grupo de que o aprendizado contínuo pode surgir através da prática, a partir da transição de uma rotina conhecida para outra prática nova, através da análise do desempenho com a obtenção de constantes feedbacks e rigor para desempenhos abaixo do esperado (Fleury & Fleury, 1997; Leonard-Barton, 1995; Garvin,



1993), também com uso de feedbacks constantes, a organização cria condições para que as pessoas entendam o seu estágio de desenvolvimento atual e, a partir daí, estimula o autoconhecimento para que os funcionários busquem o seu autodesenvolvimento (Senge, 1999);

- reter competências: a aquisição de competências individuais direciona parte do salário dos funcionários, sua remuneração é diretamente relacionada com sua performance dentro da organização (Terra, 1999; Ulrich, 2002; Pfeffer, 1998; Goshal & Barlett, 2000; Drucker, 1999), processos de avaliação e remuneração vinculados à aptidão e aprendizagem e de tal forma flexíveis que seja recompensado o talento e não o cargo (Davenport & Prusak, 1998), plano de carreira que vise reter talentos dentro da organização com possibilidade de promoções internas e claras perspectivas para o futuro (Pfeffer, 1998; Terra, 1999; Ulrich, 2000, Drucker, 1999), pacote de benefícios que consigam tanto atrair como manter talentos na empresa (Milkovich & Boudreau, 2000; Von Krogh et al. 2001; Terra, 1999; Ulrich, 2002).

A última constatação observada na literatura é sobre o papel do **RH como agente da mudança cultural**, para isso os autores relacionados consideram o seguinte:

- as pessoas têm condições de questionar as práticas usuais observadas nas rotinas de trabalho e sugerindo alternativas que visem agregar valor às atividades da empresa de forma crítica e criativa (Senge, 1999);

- a missão, a visão e os valores da empresa são conhecidos de todos, porém, não são apenas aceitas, são praticadas de forma profunda e formam uma visão compartilhada (Nonaka & Takeuchi, 1997; Senge, 1999, Von Krogh et al., 2001; Collins & Porras, 1996; Drucker, 1999; Leonard-Barton, 1995);

- democratização e ampla divulgação de informações sobre a empresa em todos os níveis hierárquicos, sejam estas informações boas ou ruins de ordem interna ou externa (Terra, 1999; Garvin, 1993, Von Krogh et al., 2001, Nonaka & Takeuchi, 1997);

- a transparência das informações sobre a empresa fornece a todo grupo uma visão do mundo em que vivem, do mundo em que podem viver e o conhecimento que a organização deve buscar e criar (Von Krogh et al., 2001);

- a estratégia da organização é de conhecimento de todos (Ulrich, 2002; Von Krogh et al., 2001);

- a visão compartilhada é reforçada através do incentivo ao trabalho em equipes, dando a importância ao processo de aprendizagem tanto de competências individuais quanto coletivas, existem também esforços para a criação de grupos de trabalho multidisciplinares para o entendimento dos problemas organizacionais (Senge, 1999; Nonaka & Takeuchi, 1997; Von Krogh et al., 2001);

é incentivado que as pessoas vejam a organização não apenas a partir do seu cargo ou departamento e sim observando a empresa como um todo e a importância destas interações para os resultados globais (Senge, 1999);

- o contexto em que a organização está inserida gera condições pertinentes ao compartilhamento de conhecimento entre as pessoas, considerando os aspectos do ambiente físico das instalações e também os aspectos relacionados à tecnologia de informação, com o uso de intranet, correio eletrônico e outras ferramentas, bem como apoio dos sistemas de gestão da organização (Von Krogh et al., 2001; Nonaka & Konno, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1997, Leonard-Barton, 1995);

- existe um esforço significativo em dar mais autonomia aos funcionários, através do uso do *empowerment*, por exemplo, e também em diminuir os níveis hierárquicos (Drucker, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1997; Terra, 1999; Leonard-Barton, 1995; Savage, 1996);
- as transferências internas das melhores práticas que resultaram em sucesso, ou também o contrário, são divulgadas para toda a organização (Savage, 1996; Garvin, 1993);
- aceitação de erros criativos, não há perda de status por uma tentativa sequenciada de erro, ao contrário existe uma solução sistemática de problemas de forma compartilhada, gerando um aprendizado com as próprias experiências (Davenport & Prusak, 1998; Garvin, 1993; Leonard-Barton, 1995).

#### 4 Considerações finais

Foi possível identificar nos referenciais teóricos pesquisados a existência de uma ampla importância da área de RH para a iniciativas em gestão do conhecimento, existe ainda uma grande discussão sobre a quem deve ser subordinada uma área de gestão do conhecimento, se à área de tecnologia de informação ou à área de RH, o artigo conclui que é importante haver uma integração entre estas áreas, porém, os aspectos culturais nos quais as práticas de RH têm impacto imediato podem ser aplicados independentemente da obtenção de tecnologia.

Observou-se assim, que a área de RH pode contribuir com práticas que façam com que a estratégia global da empresa seja atingida, com que haja um aumento nas competências dos funcionários e que a cultura organizacional seja propícia também à estratégia.

A intenção dos autores é de fazer observações práticas, como próxima etapa do trabalho, das constatações aqui relacionadas, buscando observar a integração destas duas áreas na gestão de organizações intensivas em conhecimento e tecnologia.

#### Referências

- BARCLAY, R.O. & MURRAY, F.C. *What is knowledge management?* Knowledge Praxis Magazine, <http://www.media-access.com/whatis.html> (08/Set), 2002.
- COLLINS, J.C. & PORRAS, J.I. Building your company's vision. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 5, p. 65-77, Sep./Oct. 1996.
- DAVENPORT, T.H. & PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DRUCKER, P.F. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Publifolha, 1999.
- FLEURY, A. & FLEURY M.T.L. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1997.
- \_\_\_\_\_. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.
- GARVIN, D.A. Building a learning organization. *Harvard Business Review*. v.71, n.4, p.78-91, jul./aug. 1993.
- GOSHAL, S. & BARLETT, C. *A organização individualizada: talento e atitude como vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- LEONARD-BARTON, D. *Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation*. Boston: Harvard Business School Press, 1995.
- MILKOVICH, G.T & BOUDREAU, J.W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

- NONAKA, I. The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*. v.69, n.6, p.96-104, nov./dec. 1991.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, I. & KONNO, N. The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, v.40, n.3, p.40-54, Spring, 1998.
- PFEFFER, J. Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, v. 40, n. 2, p. 96-124, Winter, 1998.
- PROBST, G., RAUB, S., ROMHARDT, K. *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- ROSSEAU, D. Business strategy and contracts. In: ROSSEAU, D. (Org.). *Psychological contracts in organizations*. Sage: Thousand Oaks, p. 180-201, 1995.
- SAVAGE, C.M. *5ª geração de gerência*. São Paulo: Pioneira, 1996.
- SCHERMERHORN JR., J.R. *Administração*. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- SCHULER, R. & JACKSON, S. Linking competitive strategy with human resources management. *Academic of Management Executive*, v. 1, n. 3, p. 207-219, 1987.
- SPENDER, J.C. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, M.T.L. & OLIVEIRA JR., M.M. (Orgs.). *Gerenciamento estratégico do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 27-49.
- TERRA, J.C.C. *Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras*. Tese (Doutorado) Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras*. In: FLEURY, M.T.L. & OLIVEIRA JR., M.M. (Orgs.). *Gerenciamento estratégico do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, p. 212-241, 2001.
- ULRICH, D. (Org.). *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura, 2000.
- \_\_\_\_\_. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. 7.ed. São Paulo: Futura, 2002.
- VON KROGH, G., ICHIJO, K., NONAKA, I. *Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- YEUNG, A. & BERMAN, B. Adding value through human resources: reorienting human resources measurement to drive business performance. *Human Resource Management*, v. 36, n. 3, p. 321-3, 1997.