

O CONHECIMENTO COMO FATOR ESTRATÉGICO DE COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL

Área Temática: Gestão de Pessoas - ferramenta para o alinhamento estratégico

Katiuscia Machado Barbosa Oliveira
Liliane de Lourdes Oliveira
Maria Fernanda Marques Leitão Lins
Penha Aparecida de Oliveira
Ricardo José Tavares Freitas¹

RESUMO

Uma característica marcante deste milênio são as intensas mudanças. Para que as organizações consigam se adaptar a esse contexto de inovação e maior competitividade, elas devem favorecer o aprendizado, tornando-o um processo contínuo e interativo com seus colaboradores. As ferramentas utilizadas neste processo de aprendizagem advêm da área de Recursos Humanos (RH), que, nessa era de informação e conhecimento, se torna parceiro estratégico das organizações. A gestão do conhecimento vem se tornando um dos principais instrumentos de alavancagem competitiva. A capacidade de raciocínio, iniciativa e criatividade dos colaboradores agregam valor às informações e causam impacto sobre o resultado obtido pelas organizações.

Buscando conseguir a eficiência e a eficácia e se posicionar à frente no mercado, as modernas organizações devem favorecer o aprendizado, o acúmulo contínuo de conhecimentos e o desenvolvimento de seu capital intelectual. Assim, a gestão de pessoas proporciona e estimula o conhecimento como vantagem necessária para a organização acentuar sua posição no mercado.

Palavras-chave: conhecimento; estratégia; competitividade.

ABSTRACT

A main characteristic in this millennium is the big changes. In order that the organizations get to adapt oneself to this innovating context and more competition, they must promote the learning making it a continuous and interactive process with its collaborators. The implements used in this learning process come from the area of Human Resources (HR) that in this information and knowledge area convert into strategic (collaborators) fellow in the organizations.

The management of knowledge is becoming one of the main implements to leverage the competition. The capacity of reasoning, initiative and creative collaborators give value to information and bring about impact on the result given by the organizations.

Searching to get efficiency and efficacy and to stay in front of the market, the up to date organizations must promote the learning, the best accumulation of knowledge and the developing of its mind potency. So the management of people gives and increases the knowledge as necessary advantage for the organization to stress its position in the market.

Key words: knowledge; strategy; competition.

¹ Discentes do 6º Período (2007) do Curso de Administração da Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu (FACIG).

1. INTRODUÇÃO

Demonstrar quanto o capital humano é importante dentro das organizações é um desafio para quem gerencia Recursos Humanos, este artigo objetiva aprofundar esta importância dentro do conjunto organizacional. As organizações devem estar sempre preocupadas em gerenciar não somente as pessoas, mas com e para as pessoas, pois a diversidade cultural e os traços de personalidade tendem a enriquecer o contexto organizacional. Pois a organização se renova e se torna competitiva graças ao seu capital estrutural e intelectual ao gerenciar tais recursos.

Atualmente, a área de Recursos Humanos é vista como um parceiro estratégico das organizações, porque é ela que deve oferecer propostas de formação que satisfaçam as pessoas que nela trabalham, dando assim o incentivo necessário para que essas pessoas se comprometam em atingir a excelência organizacional.

Tem início então, uma nova fase de mudanças, mais centrada nas práticas de gestão de Recursos Humanos, onde predomine o espírito de equipe e apresente uma conduta compatível com os valores sociais da empresa. Os funcionários passam a ser vistos como colaboradores que possuem condições e oportunidades para alavancar o desenvolvimento organizacional, de acordo com suas características e competências implementadas pela organização.

A gestão de pessoas torna-se então, uma importante ferramenta para o alinhamento estratégico, pois, adiciona valor ao grupo em plena era da informação e do conhecimento.

2. EVOLUÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS DENTRO DO CONTEXTO HISTÓRICO

Desde a Revolução Industrial (1750 a 1860) até os dias de hoje, ocorreram várias transformações sociais, políticas, econômicas, tecnológicas e culturais que favoreceram o surgimento e o avanço dos métodos utilizados para gerir pessoas, as quais "são fatores do sucesso organizacional" (WOOD Jr.¹, 1995 *apud* LOPES, 2003, p.60).

Na época da Revolução Industrial, o funcionário só precisava executar a tarefa como se fosse uma máquina. Foi "jogado" numa fábrica onde cada um precisava conhecer somente uma parte do processo de fabricação. Enquanto se formatava este contexto organizacional, o mundo estava vivendo um conturbado período, passando pela formação de novos impérios, pelas guerras mundiais, pela evolução da tecnologia. Um mundo onde continuavam presentes problemas básicos como a fome, o controle da natalidade e os problemas étnicos. Tudo isso, de certa forma, obrigou os trabalhadores a aceitarem condições subhumanas de trabalho, onde não tinham nenhum benefício e trabalhando até a exaustão. O ser humano era "bem de consumo" na empresa, sem direitos, sem reconhecimento, só conhecido como parte da máquina. Este período se configurou em uma síntese do modelo taylorista/fordista.

Com o passar do tempo, estudiosos observaram e criaram novas formas de trabalho, nas quais melhoraram o ambiente, a remuneração e tantas outras

¹ WOOD JR., Thomaz (coord.). **Mudança organizacional**: aprofundamento de temas atuais em administração. São Paulo: Atlas, 1995.

variáveis. Contudo, passou-se a exigir uma mão-de-obra qualificada. O funcionário agora precisava ter as competências adequadas ao perfil da organização. Essa realidade é verificada por Lopes (2003, p.62-63) da seguinte maneira:

as mudanças têm resultado em construção de um perfil de trabalhador com mais escolaridade, capacidade de trabalhar em grupo e maior comprometimento com os objetivos da empresa, induzindo modificações nas políticas de gestão de Recursos Humanos. (...) qualquer função ou área dentro da empresa só se justificará pela sua efetiva contribuição para os resultados finais do negócio ou pela criação de valor dentro da organização.

A organização necessita de pessoas competentes e criativas para enfrentar as dificuldades do mercado. Dessa forma, os colaboradores passam a ser vistos como indivíduos capazes de alavancar os resultados dentro da organização, constituindo um "algo mais" que a empresa pode transformar em vantagem competitiva para acentuar sua posição no mercado.

3. GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

O mercado está cada vez mais disputado, e as empresas estão cada vez mais acostumadas a competir com base em sua capacidade de adaptação e na rapidez de aplicação dos conhecimentos. Antes as empresas gerenciavam eficiências, não se preocupavam tanto com o conhecimento e com a incorporação de novas experiências e informações. As mudanças gerenciais fizeram evoluir estas organizações de um cenário de negócio centrado na produção para um cenário focalizado nos serviços, passando assim, a gerenciar experiências, utilizando e desenvolvendo as habilidades dos colaboradores, combinando as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional e intelectual para exercer as competências específicas e a capacidade de inovação e criatividade de cada pessoa, dentro das necessidades da organização.

O rumo que vem tomando o setor administrativo, devido à globalização, requer dos líderes organizacionais e colaboradores, o planejamento de estratégias para não serem surpreendidos por imprevistos a que todos estão sujeitos, já que o ser humano está em constante evolução. Assim, as empresas vêem necessidade de aproveitar e potencializar substancialmente o conhecimento humano; visto que em gestões passadas isso não acontecia, pois quem detinha o conhecimento na organização o guardava para que não se propagasse. Assim, a gestão do conhecimento se transforma em um valioso recurso estratégico na vida da organização; sendo ele compartilhado entre os colaboradores.

A gestão do conhecimento requer o aproveitamento dos recursos humanos e físicos existentes na empresa. Isto pode ocorrer através de práticas gerenciais ajustadas ao aprendizado individual, com a função de criar, identificar, integrar, compartilhar e disseminar por toda a organização maneiras de realizar as tarefas que muitas vezes estão restritas às pessoas. Esse processo propicia a geração de novos conhecimentos, gerando segurança e domínio da técnica pela organização, induzindo ao desenvolvimento de produtos ou serviços, ajudando na tomada de decisão com relação aos clientes e fornecedores e, podendo articular estratégias para enfrentar os concorrentes.

Conforme Rossatto¹ (2003, *apud* SCHARF; SERRA; DALFOVO, 2005), “gestão do conhecimento é um processo estratégico contínuo e dinâmico que visa gerir o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados e estimular a conversão do conhecimento.” Logo, estes ativos intangíveis são alavancados e transformados em informações intelectuais, gerando velocidade nas decisões e a eficiência na produção, vantagens competitivas sustentáveis para o mercado atual.

As empresas bem-sucedidas consideram o conhecimento como um ativo corporativo. Segundo Chiavenato (2004, p.425), “o segredo não mais está em deter o conhecimento nas mãos de poucos, mas divulgá-lo em toda a organização, em distribuir e não retê-lo.” Assim, cada colaborador associa valor aos processos e produtos da organização propagando o conhecimento; representando assim, a essência da inovação.

De acordo com Nonaka e Takeuchi² (1997, *apud* SCHARF; SERRA; DALFOVO, 2005) “a estrutura conceitual básica do conhecimento possui base em duas dimensões – epistemológica e ontológica”.

Pela dimensão ontológica, os colaboradores criam, desenvolvem e compartilham o conhecimento. As idéias são formuladas na mente das pessoas contribuindo para amplificação e disseminação do conhecimento individual por toda a organização, gerando uma rede de informações. A organização não adquire conhecimento sem as pessoas, mas pode apoiar e proporcionar um contexto para o desenvolvimento de novos conhecimentos. Já a dimensão epistemológica fundamenta-se na distinção entre conhecimento tácito e explícito. O conhecimento tácito é pessoal, refere-se às experiências individuais, aos valores e crenças pessoais. O conhecimento explícito tem uma característica mais voltada às tecnologias da informação e comunicação e pode ser transmitido em linguagem formal e sistemática.

A procura pela obtenção de conhecimento, além da informação e da prática, mostra que o fator humano e sua interação com o ambiente são fundamentais no enriquecimento e manifestação dos conhecimentos tácito e explícito dos membros da organização, incentivando e construindo parcerias na socialização, articulação, combinação e internalização de conhecimento produzido em equipes.

Os desafios principais da gestão do conhecimento, conforme Chiavenato (2004, p.425), são:

- “Criar uma infra-estrutura administrativa do conhecimento.” Várias empresas criam centros de aprendizagem ou universidades corporativas para desenvolver as habilidades dos funcionários.
- “Construir uma cultura do conhecimento.” Acabar com as barreiras e criar meios para o desenvolvimento e manutenção do conhecimento nos vários setores da empresa.
- “Administrar os resultados.” Facilitando a forma de gestão do conhecimento, ajudando a diminuir custos e documentar o impacto econômico.

O resultado das organizações está ligado diretamente à seus colaboradores, e está condicionado a uma série de variáveis que sobre eles atuam de forma acelerada.

¹ ROSSATTO, M. A. *Gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Interciência, 2003.

² NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

São elas: o conhecimento, a informação, a hipercompetitividade e o domínio da tecnologia atualizada.

Na busca de oferecer respostas às exigências do novo mundo dos negócios, do trabalho e das mudanças culturais, que hoje impactam nosso tempo, a gestão de pessoas é indispensável, pois estamos vivendo a era do capital intelectual; assim se justifica a busca por colaboradores com grande capacidade de raciocínio, iniciativa e criatividade.

A aprendizagem organizacional agrega valor às informações através de seus colaboradores e desenvolvendo um perfil dos mesmos, para obter a técnica necessária de que a organização precisa. As organizações que aprendem buscam a capacidade de seus colaboradores para criar resultados, expandir seus conhecimentos, onde eles estejam em constante aprendizado, ou seja, aprendendo a aprender. Diante disso, o departamento de Recursos Humanos, enfrenta um grande desafio ao iniciar o processo de recrutamento e seleção, pois, de maneira eficiente, é obrigado a alcançar a capacidade de atrair e reter talentos para desenvolver um processo de treinamento, o qual novamente colocará a empresa diante de novos desafios; lembrando que o treinamento é a base de sustentação da organização. Conforme Teixeira *et al.* (2005, p.127), através do processo de treinamento:

(...) é possível identificar o grau de comprometimento da empresa, a estratégia de retenção de pessoas, a política de valorização profissional, o estímulo ao crescimento funcional e, inclusive, a preocupação com a empregabilidade interna e externa. Ele também reflete a vontade empresarial na formação de talentos ou de capital humano, mediante a aplicação de uma política direcionada para as metas organizacionais e para as competências requeridas.

Na nova visão das Empresas-Negócio, as pessoas têm mais importância do que os cargos. O trabalho em equipe e a interfuncionalidade estão cada vez mais presentes dentro dos novos estilos de gerenciamento das organizações e o *empowerment* (criação ou fortalecimento do poder decisório nas mãos das pessoas da organização) tem se tornado uma prática mais freqüente. Segundo Araújo (2006, p.242)

(...) o mundo mudou, as organizações mudaram, os mercados são outros, as pessoas não têm tempo para nada, enfim tudo mudou. Assim, as organizações necessitam de instrumentos que lhes garantam a sobrevivência num mercado de extrema competitividade.

Dentre os vários instrumentos existentes, o conhecimento tem sido reconhecido como um dos principais recursos estratégicos das empresas no mundo moderno. Assim, os colaboradores se tornam um fator que necessita de atenção especial dentro das organizações.

Em face dessa realidade, as empresas precisam implementar uma cultura organizacional voltada para a aprendizagem. Devem também, desenvolver uma infra-estrutura que facilite que essa aprendizagem ocorra.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conhecimento organizacional se tornou algo que facilita, amplia o capital intelectual de cada indivíduo e o transforma continuamente; fazendo com que as organizações se adaptem ao seu ambiente competitivo, tornando a gestão do conhecimento como principal impulsionador da competitividade das empresas. Atualmente, o mundo dos negócios requer um novo posicionamento das pessoas dentro das organizações, desde o operário até o mais alto executivo.

As pessoas têm que estar atualizadas às novas tecnologias e tendências sem perder o foco, o objetivo almejado pela organização. As habilidades, experiências, poder de inovação, valores, cultura e filosofia da empresa constituem o capital humano da organização. O capital intelectual inclui, além do humano, o capital estrutural da empresa, ou seja: o conjunto de equipamentos, *softwares*, bancos de dados, marcas, patentes e clientes. Entende-se assim que as competências instaladas e colocadas em prática, ao mesmo tempo em que organizadas em sistemas estruturados, constituem o capital intelectual da organização.

O sucesso de uma organização vai além das ferramentas utilizadas. A qualidade resulta de um comportamento efetivo, afetivo e positivo de seus colaboradores; e a melhor forma de alcançar a excelência é através da comunicação e da interpretação de cada colaborador organizacional, traçar esta estratégia nos negócios é fundamental para toda empresa. Pessoas são seres incompletos, porém talentosos e que necessitam de estar em constante aprendizagem para melhorar seu comportamento e atitudes, precisam aperfeiçoar suas habilidades a cada dia, e o papel principal da organização e seus gestores é reunir os talentos de que necessita e direcioná-los a um único e central objetivo, ser excelente entre as demais organizações.

5. BIBLIOGRAFIA

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LOPES, Vânia S. V. B. Vieira. Impactos da privatização na gestão de pessoas. **RAUSP**. São Paulo, v.38, n.1, p.58-65, jan/mar, 2003.

SCHARF, Edson R.; SERRA, Eduardo J. S.; DALFOVO, Oscar. Criação de valor compartilhada: a gestão do conhecimento como principal impulsionador da competitividade das empresas. **XVI ENANGRAD**. Belo Horizonte, agosto, 2005.

TEIXEIRA, G. M. et al. **Gestão estratégica de pessoas**. 1 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.