

serviços. E o ser humano, com seus talentos, é quem usa, transforma ou consome esses recursos. Então, é essencial que a empresa seja ágil nas suas decisões e saiba investir em talentos. Eles existem, e sua viabilização permanente é um desafio para todos.

O ser humano não é custo, é talento, é investimento. Portanto, "*gente não pode ser gerenciada como recurso*". Todas as pessoas que fazem parte da empresa devem ser vistas como investimento estratégico. São fatores de competitividade. (GRETZ, 1998).

Para que a empresa de hoje seja competitiva ela precisa ter pessoas da melhor qualidade, assim como precisa de tecnologia e de espaço no mercado. E é através da viabilização de talentos que nasce a criatividade, cresce a motivação, aumenta o aprendizado e se desenvolve o empreendimento.

TERRA (2000), também concorda que a maior vantagem competitiva que uma empresa têm é o capital humano e os seus talentos, estes formados por valores e normas individuais e organizacionais, pelas competências, habilidades e atitudes de cada pessoa; é a *mola propulsora* da geração de conhecimentos e geração de valor nas empresas. Dessa forma, as pessoas devem ser tratadas como ativos estratégicos.

O capital humano da empresa é o único capaz de criar, produzir a partir de recursos (sejam eles financeiros, físicos, informacionais, mercadológicos ou administrativos) e é através do capital humano que se têm o conhecimento tácito, este incapaz de ser copiado ou imitado. Sendo assim, uma empresa orientada para o crescimento precisa, antes de mais nada, abraçar as práticas gerenciais que dão asas à imaginação dos funcionários e evitar aquelas que podem sufocá-las. Assim, poderá manter o controle sobre os negócios e estimular a criatividade (AMABILE, 1999).

AMABILE afirma que a criatividade é uma função de três componentes: *expertise*, raciocínio criativo e motivação.

- a) *Expertise* – é o conhecimento técnico e intelectual e sobre procedimentos. Inclui tudo aquilo que uma pessoa sabe e pode fazer em seu trabalho.
- b) Raciocínio criativo – é a criação de novas perspectivas para antigos problemas.
- c) Motivação - é o fator que determina o que as pessoas realmente vão fazer. Existem dois tipos de motivação: extrínseca e intrínseca. A extrínseca é exterior à pessoa, e a mais utilizada pelos gerentes é o recurso financeiro. Infelizmente, isso pode levar as pessoas a acharem que estão sendo subornadas ou controladas.

Através da motivação intrínseca as pessoas se envolvem no trabalho pelo desafio ou pelo prazer em si. Elas serão mais criativas quando se sentirem motivadas primordialmente pelo interesse, pela satisfação e pelo desafio do trabalho em si, e não por pressões externas.

Na área de negócios, uma idéia, para ser criativa, deve ser adequada, ou seja, útil e executável. Deve influenciar a maneira como os negócios são realizados: seja para a melhoria de um produto, seja para descobrir uma nova abordagem de determinado processo (AMABILE, 1999).

Ainda na concepção de AMABILE, as práticas gerenciais que estimulam a criatividade dividem-se em seis categorias gerais, quais sejam: desafio, liberdade, recursos, características dos grupos de trabalho, encorajamento pela supervisão e apoio organizacional.

- a) **Desafio** - é possível solicitar às pessoas que realizem tarefas adequadas à sua *expertise* e raciocínio criativo e, ao mesmo tempo, estimulem a motivação intrínseca. É preciso que os gerentes possuam informações completas e detalhadas sobre seus funcionários para conhecê-los e atribuir-lhes tarefas compatíveis e disponíveis com seus conhecimentos e capacidade;
- b) **Liberdade** - através de objetivos estratégicos claramente definidos e constantes é possível aumentar a criatividade dos funcionários. A autonomia no processo, também, estimula a criatividade, pois, ao permitir que as pessoas decidam como fazer seu trabalho, estimula sua motivação intrínseca e seu sentimento de ser proprietário daquilo.
- c) **Recursos** - os dois principais aspectos que têm influência sobre a criatividade são o tempo e os recursos financeiros. Decidir quanto tempo e verba deve-se destinar a uma equipe ou a um projeto requer grande capacidade de julgamento, pois tanto pode estimular quanto impedir a criatividade. A criatividade, geralmente, exige maior tempo para explorar novos conceitos e desenvolver soluções inovadoras. Gerentes que não concedem esse tempo para exploração ou não prevêm períodos de incubação são um obstáculo involuntário ao processo criativo. Quanto aos recursos para os projetos, os executivos devem determinar quais são os recursos financeiros, materiais e outros que a equipe necessita para concluir determinada tarefa.
- d) **Características dos grupos de trabalho** - os gerentes devem possuir a mesma motivação demonstrada pela equipe; devem mostrar o desejo de ajudar seus funcionários durante períodos difíceis e de contratempos; cada membro deve reconhecer a bagagem de conhecimento e as perspectivas singulares que os demais membros trazem para a equipe. Para formar equipes com essas características, os gerentes precisam conhecer seus funcionários e suas capacidades; devem ser capazes de avaliar não apenas o conhecimento deles, mas também suas atitudes em relação aos colegas de equipe e ao processo de colaboração, o modo como solucionam problemas e o que os motiva.
- e) **Encorajamento pela supervisão** - as pessoas até podem achar seu trabalho interessante ou motivador mas, pelo que fazem, para manter a paixão, a maioria precisa sentir que seu trabalho é importante para a organização ou para um grupo significativo de pessoas. Os gerentes devem saber reconhecer e identificar esforços inovadores de seus funcionários para que a criatividade seja cada vez mais desenvolvida e produtiva.

Na opinião de TERRA (2000)

"as empresas nacionais precisam rever suas práticas gerenciais, os valores fundamentais, as estruturas e processo para continuar sobrevivendo na 'Nova Economia', que exige mais criatividade, mais aprendizado, mais conhecimento, mais motivação, mais inovação e mais empreendimento".

CAVALCANTE (1998) reforça a idéia recém colocada, afirmando que uma empresa voltada para a gestão do conhecimento, as estratégias no uso da informação tornam-se fundamentais, pois as vantagens competitivas passaram a ser baseadas no

uso desta como matéria-prima indispensável à tomada de decisões para alcançar posição de destaque, bem como para obtenção de recursos e aumento de potencial, tanto científico e tecnológico, quanto humano.

"Entretanto, o principal investimento de uma organização que deseja tornar-se competitiva deverá ser em seu capital humano, garantindo a capacitação e a atualização profissional, adicionadas à educação formal e continuada, à formação de gestores, à descoberta de talentos e de idéias e à satisfação de necessidades."

3 O grande desafio para as empresas: a gestão do conhecimento

VIANNA (1997) afirma que as organizações deste milênio, na verdade, já começaram." ...O século 21 já começou em 1º de janeiro de 1990" e estamos vivendo grandes revoluções (a da tecnologia, a da globalização, a da gestão, a da economia real do real e a da natureza humana). A massa do conhecimento e da tecnologia dobrará a cada 80 dias e não mais a cada dois anos! Por conta disso, acredita-se que o maior problema de gerenciamento é o descompasso entre mudanças internas e as mudanças externas das empresas. Sugere às empresas algumas rupturas necessárias e urgentes para poderem absorver e acompanhar tais revoluções:

- a) humildade, ou seja, os paradigmas de ontem não servem mais atualmente;
- b) enxergar os momentos de crise, como grandes momentos de oportunidades;
- c) tornar-se aliados das mudanças;
- d) desenvolver capacidade de adaptação.

O autor afirma que, *"para empresa inteligente frutificar é preciso dispor de 'QI Grupal', dotado de visão arrojada e de mentalidade mais voltada para mudanças que ainda acontecerão"*. Finaliza dizendo que o mundo do futuro é o dos empreendedores e daqueles que usarem bastante a intuição. Para isso, eles terão que aumentar o seu nível de leitura, suas habilidades de inteligência emocional, domínio de idiomas, estudo de outros assuntos além daqueles relativos à organização e às pessoas e, ainda, terem preparo psicológico para enfrentar desafios.

Há mais de 40 anos, Peter Drucker em seu livro *The Landmarks of Tomorrow* (1959), já previa a 'Era do conhecimento', onde colocava como principal implicação para as empresas, a necessidade de conhecerem sua área de especialização e a área na qual suas competências básicas seriam efetivamente valorizadas e pagas pelo mercado. Para ele, todos os trabalhadores de uma equipe teriam uma contribuição a dar para que ela alcançasse os resultados pretendidos. A outra seria fazer com que os demais participantes da equipe compreendessem que cada um pode e deve contribuir para se alcançar os objetivos.

Diante do exposto, cabe às empresas o desafio de produzirem mais e melhor, criarem novos produtos e serviços, processos e sistemas gerenciais que apresentem vantagens competitivas, mostrem liderança e maior participação econômica no mercado. As empresas que desejarem alcançar esses objetivos deverão estar cientes da necessidade de captação e codificação do conhecimento nos níveis hierárquicos, principalmente os mais baixos, para testarem novas idéias e adotarem novos estilos para aprenderem com o ambiente e de vencerem grandes desafios, estruturas e processos gerenciais a nível coletivo e individual.

patamar de confiança, reconhecimento e inovação entre a empresa e elas, condição básica para que desperte os fatores fundamentais para a realização de aprendizados complexos, que questionam e modificam a realidade.

As pessoas não querem mais apenas um bom salário, mas ter a possibilidade de desenvolvimento pessoal. Por outro lado, as empresas querem que elas aumentem seu estoque de conhecimento organizacional. São elas, as pessoas, quem deve assumir a responsabilidade sobre seu próprio processo de aprendizagem e, também, reconhecer que novos conhecimentos precisam ser adquiridos de maneira cada vez mais rápida, contínua e adaptada aos desafios correntes das organizações.

Quando se afirma que os recursos humanos são uma das decisões de investimento mais importantes para as empresas preocupadas com a questão do conhecimento, torna-se claro que, *"...quem não atrair, cultivar e manter motivados os melhores recursos humanos que o mercado pode oferecer, tende, inexoravelmente, a ter sua posição competitiva diminuída de modo significativo."* (TERRA, 2000).

Portanto,

"... para que o conhecimento produza vantagem competitiva sustentável, as empresas precisam gerenciá-lo de forma pró-ativa, tornando-o independente de qualquer funcionário. Isso só acontece, de fato, no momento em que as organizações são capazes de capturá-lo mediante seus sistemas, processos, produtos, regras e cultura. Organizações que pretendem se posicionar com sucesso no futuro, precisam internalizar os novos valores necessários à atração e retenção dos melhores talentos. Os dias de lealdade corporativa estão acabados, estão sendo substituídos por valores como: confiança, respeito, trabalho em equipe, empowerment, equilíbrio, aprendizado, diversão, reflexão e renovação. Organizações que apresentam comportamentos de liderança controladora não conseguirão envolver a sua cultura corporativa para o crescimento e produção dos conhecimento de forma efetiva". (TERRA, 2000).

A efetiva gestão do conhecimento no ambiente empresarial requer, segundo TERRA:

- a) a criação de novos modelos organizacionais (estruturas, processo, sistemas gerenciais);
- b) novas posições quanto ao papel da capacidade intelectual de cada funcionários;
- c) uma efetiva liderança disposta a enfrentar, ativamente, as barreiras existentes ao processo de transformação.

Russell Ackoff, professor emérito da Wharton School, da Universidade da Pensilvânia, aos 80 anos, é um dos pensadores mais respeitados no mundo dos negócios em seu país. Peter Drucker costuma chamá-lo de *mestre* em suas palestras, emite sua opinião sobre o futuro das empresas e, conforme suas práticas gerencias, a definição do seu perfil:

- i) *A empresa democrática*: é aquela que respeita duas condições. A primeira é que todos podem participar de qualquer decisão que os afete, direta ou indiretamente, por intermédio de representantes. A segunda é que não há uma autoridade absoluta. Isso significa que, se eu tenho autoridade sobre uma equipe de três pessoas, elas também têm autoridade sobre mim. Não é possível manter uma posição de liderança sem a aprovação dos funcionários. Isso é democracia.



- ii) *A empresa do futuro*: as empresas que terão sucesso no próximo século devem ter cinco características:
 - a) Democratizar o ambiente de trabalho;
 - b) Trazer a economia de mercado para dentro da empresa;
 - c) Ser capaz de manter uma estrutura flexível – ou seja, ter condições de mudar assim que o ambiente se transforme;
 - d) Estabelecer um sistema para desenvolver a educação. Esse é um mecanismo necessário porque as organizações não aprendem naturalmente. Elas devem aprender a aprender;
 - e) Planejar eficientemente. Muita gente acha que planejar é saber onde você quer estar no futuro. Para isso deve-se traçar uma linha entre os pontos **A** e **B** para se chegar até lá. Isso não funciona. Planejar é trabalhar a partir do ponto aonde você quer chegar (**B**) e fazer o caminho para trás, para alcançar o lugar em que você está (**A**). Não no futuro, não no passado, mas no presente. Isso altera completamente um plano de negócios. É o que é chamado de planejamento interativo. (GARCIA, 1999).

Na visão de CHIAVENATTO (1996), as profundas mudanças e transformações que estão ocorrendo nas organizações, empresas e negócios em um mundo carregado de turbulências e incertezas e de forte competitividade estão passando ou devem passar por um processo de mudanças. Ele propõe algumas mudanças, principalmente comportamentais, tais como:

- a) Novos paradigmas e atitudes das pessoas;
- b) Novos conhecimentos e habilidades;
- c) Novas tarefas e atividades;
- d) Novas relações interpessoais e sociais.

Estas mudanças advêm das principais etapas pelas quais as organizações humanas sofreram ao longo do tempo, conforme descritas por CHIAVENATTO.

Assim, OLIVEIRA (1995) está certo quando diz que

"a administração está baseada nos indivíduos, pois estes representam o principal foco de conhecimento, bem como de informação, decisão, ação e avaliação de todas as atividades da empresa. É necessário uma administração realista, ágil e integrante com o ambiente empresarial, bem como focada em resultados",

para que isto seja possível é preciso definir os papéis dos executivos, para que possam privilegiar os trabalhos em equipe, principalmente os multidisciplinares, tendo como sustentação a administração enfocada no indivíduo e nas suas habilidades.

"A gradativa melhoria da capacidade profissional, o 'enxugamento' das estruturas organizacionais e a necessidade de processos decisórios ágeis e com qualidade baseados na criatividade, no conhecimento e nos talentos humanos desperta a habilidade de aprender, saber e conhecer mais rápido e melhor que os concorrentes e isto representa importante vantagem competitiva."

O fato é que os gerentes precisam rever suas formas de gerenciar as empresas e decidir se pretendem enfrentar os desafios que se apresentam para que elas continuem crescendo. Não se trata simplesmente de se manter no mercado, de sobreviver, é muito mais que isto, é querer participar da *Economia do conhecimento*, é adquirir novas habilidades, competências e conhecimentos de maneira contínua e pró-ativa.

PRINCIPAIS ETAPAS DAS ORGANIZAÇÕES HUMANAS

ERA	AGRICULTURA	ARTESANATO	INDUSTRIALIZAÇÃO	INFORMAÇÃO
FONTE DE RIQUEZA	TERRA	TRABALHO	CAPITAL	CONHECIMENTO
TIPO DE ORGANIZAÇÃO	FEUDAL	PROPRIEDADE	BUROCRACIA	REDES HUMANAS VIRTUAIS
PRINCÍPIOS CONCEITUAIS	1.improvisação	1.divisão do trabalho	1. divisão da administração	1. cadeia horizontal
	2. ausência de método	2. especialização	2. separação gerencia/ propriedade	2. processos integrativos
	3. desperdício	3. método de trabalho	3. separação pensar/saber	3. equipes virtuais focalizadas para tarefas
	4. despreparo	4.pagamento por tarefas	4.unidade de comando	4. comunicação lateral
			5.confinamento	5. trabalho como diálogo
		6.comunicação vertical/formal	6.complexidade e mudança	
				7.rotina e estabilidade

115

5 Conclusão

Quando uma empresa enfrenta um desafio de adaptação, a responsabilidade pela solução dos problemas é transferida a todas as pessoas da organização. Assim, cabe aos líderes criarem novos conhecimentos numa base contínua, descentralizar e acelerar o processo de tomada de decisões onde devem inspirar, motivar e mobilizar sua equipe para que realizem o trabalho de adaptação às mudanças que não param de ocorrer, e focalizar a organização, estabelecendo práticas gerenciais, em todos os planos. Assim, o seu trabalho envolve, principalmente, adaptação e não transformação.

"Não há nada de caprichoso ou misterioso na resistência a mudança, ela sempre resulta de ameaças às normas e maneiras tradicionais de fazer as coisas, normas essas que estão entrelaçadas nas relações de poder estabelecidas. Ao invés de forças para vencer a resistência, líderes habilidosos tratam de descobrir sua fonte de origem." (SENGE, 1999).

Portanto, faz parte do comportamento dos líderes agir de forma mais participativa, que não vise simplesmente manter a eficiência mas, também, criar um processo contínuo de aprendizagem coletiva e de mudança organizacional. O gerente possui um papel relevante no sucesso de sua função e no reconhecimento de sua profissão e, neste caso, não seria utópico dizer que o sucesso das empresas é medido por variáveis tais como: qualidade dos produtos e serviços desenvolvidos, nível de conhecimento e capacidade de aprendizagem de sua equipe, motivação e criatividade para execução de novos

projetos e disposição para enfrentar desafios e mudanças constantes.

Várias estratégias e práticas gerenciais permitem que a organização alcance resultados satisfatórios, mas é preciso analisar se elas convergem para a satisfação pessoal, para a criatividade, para novas oportunidades de negócio, enfim, para a aprendizagem; é preciso repensar e (re)definir novos planos, ações e práticas e direcioná-los a um novo desafio e a uma nova conquista, qual seja, ser cada vez melhor e mais produtivo.

Portanto, aqui encontra-se a gestão do conhecimento refletida no poder da mente e no talento dos funcionários e (...) "*as organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem. O aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional, mas sem ele não há como ocorrer o aprendizado organizacional*" (SENGE, 1999), e, por conseguinte, levar ao sucesso de ambos os lados, ou seja, dos indivíduos e da organização.

116

Knowledge management: the challenge of today's organization

The article discusses the importance of knowledge management, considered as a new resource in organizations and the influence of technology in the conquest and maintenance of markets. The study evaluates and comments the management process in organizations, its importance to and applications in the increase of the productivity and quality. The knowledge of the human resources is considered key to success.

Key Words: *knowledge management, management process*

6. Referências bibliográficas

- AMABILE, Teresa M. Como não matar a criatividade. *HSM Management*, São Paulo, n. 12, p. 110-116, jan./fev. 1999.
- CAVALCANTE, Lidia Eugenia. *Gestão estratégica de recursos humanos na era da tecnologia da informação e da globalização*. Londrina: UEL, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*. São Paulo : Atlas, 1996.
- DRUCKER, P. *The Landmarks of tomorrow* [s.l.: s. n.], 1959.
- GARCIA, Adriana. O mestre de Drucker. *Exame*, São Paulo, v.32, n.10, p.146-149, maio 1999.
- GRETZ, João Roberto. *Viabilizando talentos: como semear o crescimento pessoal e profissional*. 4. ed. Florianópolis : GB Comunicação, 1998.
- PETER Drucker: admirável mundo do conhecimento. *HSM Management*, São Paulo, n. 1, p. 63-68, mar./abr. 1997.
- OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. *Principais evoluções no desenvolvimento e aplicação das questões estratégicas e organizacionais nas empresas*. Infoimagem 95, Latin American Document Imaging: São Paulo, 1995.
- SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização da aprendizagem*. São Paulo : Best Seller, 1990.
- TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- VIANNA, Marco A. Ferreira. *Os desafios da competitividade: os atributos da empresa triunfadora*, Curitiba: SEBRAE, 1997.

Recebido em 06/10/2000