

COMPÉTENCES HUMAINES ET ORGANISATIONNELLES: IMPÉRATIFS POUR L'ADOPTION DE LA PERSPECTIVE DE LA GESTION DE LA CONNAISSANCE COMME SOURCE D'INNOVATION ET D'AVANTAGE COMPÉTITIF

*LEITE ELIANE**

Résumé. Les entreprises deviennent, de plus en plus, davantage des connaissances que des machines. Ce qu'on appelle les actifs intangibles se configure comme source d'innovation et de création de nouveaux niveaux de valeur. Les organisations semblent reconnaître la véracité de cette affirmation. Cependant nous observons que les pratiques de beaucoup d'entre elles ne reflètent pas encore cette croyance. Ainsi, quels facteurs seraient-ils les responsables de la non adoption de cette perspective au plus vite? Aussi, nous voulons discuter des formes de gestion interactives dans lesquelles la stratégie de l'entreprise, les compétences humaines et organisationnelles et le résultat d'affaire sont représentés dans la perspective de la gestion de la connaissance individuelle et collective, mettant en évidence la gestion de Ressources Humaines comme articulatrice de cette interaction.

INTRODUCTION

En ce siècle, de par le monde les affaires ont été et sont toujours une force puissante. C'est ce qui crée la majorité des emplois dans les sociétés capitalistes et ce qui attire une proportion considérable des personnes créatives de la société. La corporation moderne est une forme d'organisation de grande adaptabilité. Si bien que l'on peut s'attendre à la trouver à l'avant-garde du mouvement vers la « société de la connaissance et de l'apprentissage ».

Dans cet article, nous avons deux objectifs, à savoir, celui de présenter quelques réflexions sur l'impact de ce mouvement dans les organisations tout en cherchant à

* Rua Lopes Quintas, 100 – bloco 01, apto 603 – Jardim Botânico, Rio de Janeiro – RJ, Brasil - CEP 22460010 — Tel.: 55 21 2259-1271 — e.mail: eleite@uninet.com.br

comprendre ses impératifs et à discuter des formes de gestion en accord avec cette perspective et celui de stimuler et agrandir l'importance de la fonction de Ressources Humaines au sein de l'entreprise, en considérant les rapports entre la gestion de la connaissance et la stratégie, la gestion de compétences et les résultats.

Pour mieux fonder notre vision, nous avons divisé le travail en quatre parties. Les trois premières reflètent les principaux impératifs à la perspective de la gestion de la connaissance: la Stratégie, les Compétences et le Résultat. En tant que parties d'un système intégrateur, elles seront en mesure de donner du sens et de la réalité à cette perspective. Dans la quatrième partie, nous montrerons, tel nous le comprenons, le "tableau de contrôle" de Ressources Humaines soutenant cette perspective de gestion. Pour ceci, nous nous baserons sur de expériences d'entreprises brésiliennes.

I. – STRATÉGIE, AVANTAGE COMPÉTITIF ET COMPÉTENCES ORGANISATIONNELLES

La conception et l'implémentation stratégique peuvent contribuer à la création de mécanismes en mesure de placer la perspective de la connaissance au sein des entreprises, en mettant en évidence les multiples possibilités offertes par cette dimension en ce qui concerne la création de nouveaux niveaux de valeur organisationnelle.

Dans ce but, nous nous sommes basés sur trois écoles de pensée stratégique, selon (Mintzberg 2000): l'école du positionnement qui nous offre les fondements pour comprendre l'avantage compétitif et qui a Porter comme son principal représentant et les écoles de l'apprentissage et de la configuration qui reflètent les arguments soutenant la compréhension des compétences organisationnelles et le changement dans la perspective de la gestion de la connaissance. Hamel et Prahalad et Mintzberg et Miller en sont, respectivement, les principaux représentants.

L'école du positionnement, comprise dans la perspective de la gestion de la connaissance, nous rapporte à la création d'une ambiance organisationnelle capable d'engendrer la supériorité, la création de valeur singulière, la compétence de faire différemment, la capacité et la prestance pour révolutionner, la synergie systémique et la continuité et direction.

À l'école de l'apprentissage le concept de compétences organisationnelles a été, ces derniers temps, largement débattu à partir de Hamel et Prahalad (1994). Ceux-ci soutiennent que la racine de l'avantage compétitif peut être trouvée dans les compétences centrales de l'entreprise. Elles permettent la diversification de celle-ci sur d'autres marchés, de même que la gérance des difficultés dans le but de les imiter puisqu'elles sont « occultées » dans ses propres racines. Aussi, ils considèrent la compétence centrale comme une conséquence de l'apprentissage collectif de l'organisation.

L'importance de l'école de la configuration se doit à son point de connexion à l'école de l'apprentissage. Cette école admet que la révolution quantique se fait rapidement parce que la dynamique de la connaissance couve, aussi, d'une certaine manière, des

possibilités qui seront mises en évidence à un moment opportun dans le futur, se rapportant ainsi à ce que Hamel et Prahalad (1994) ont appelé de "génétique corporative". Par conséquent, les entreprises se trouvent en mesure de trouver leur nouvelle direction délibérée au sein de leurs propres standards émergents.

Ainsi, l'impératif qui se rapporte à la stratégie requiert l'explicitement clair de la part de l'organisation vis-à-vis des bases qui fonderont la conception et l'implémentation de cette stratégie. Ceci veut dire qu'il faut mettre sur le même plan la vision et la culture organisationnelle de manière à faire un choix conscient des fondements en accord avec la perspective de la gestion de la connaissance. L'identification, le développement, le soutien et la protection des compétences devront donc être les activités-clés à incorporer au jour le jour des organisations orientées vers la perspective de la connaissance.

II. – CONNAISSANCE, APPRENTISSAGE ET COMPÉTENCES HUMAINES

Pierre Lévy (2000) affirme que les nouvelles conditions de vie économique et sociale ont radicalement changé le rapport au savoir et met en évidence deux points de ce changement: premièrement la diversité et l'afflux des savoirs aujourd'hui sont tels qu'aucun individu et, principalement, aucun groupe restreint ne peut posséder l'ensemble des connaissances. « L'intelligence, la pensée, la connaissance sont condamnées au partage et à l'ouverture ». En second lieu, il cite l'hyper-spécialisation, héritage de la révolution industrielle qui aurait déjà accompli son rôle. « La vie économique contemporaine, comme la rénovation de la citoyenneté, exige des acteurs ouverts, prêts à changer de métier, capables d'apprendre leur vie durant, de se charger eux-mêmes de leur formation permanente, en somme, des entrepreneurs de leur propre savoir ».

Nous faisons ici référence à la connaissance des gens ordinaires ce qui oblige les organisations à cueillir et à dynamiser la connaissance tacite et explicite, s'il est question d'innover continuellement. (Nonaka et Takeuchi, 1997). De cette manière, les communautés de pratique se font noter par le moyen des aspects informels et tacites de la création et du partage de la connaissance, de même que par les connaissances explicites (Jonh Seeely Brown, 2001).

Les entreprises innovatrices doivent donc envisager la connaissance et les compétences humaines existantes comme des bases sur lesquelles on peut combiner et en former les nouvelles. Les compétences humaines dans les organisations décrivent des habitudes de travail mesurables et des habiletés personnelles utilisées pour atteindre un but professionnel. Ici sont comprises les dimensions cognitive, professionnelle et individuelle. La compétence humaine intègre les connaissances des objets et des actions et se rapporte à un système de connaissances concernant aussi bien des concepts que des processus organisés en une forme d'opération qui permet l'identification d'une action efficace (Trepas, 1992).

Par conséquent, les processus de génération et partage de la connaissance aliés au processus d'apprentissage organisationnel font la différence réelle et substantielle entre les entreprises et se constituent comme un impératif de plus vis-à-vis de la perspective de la gestion de la connaissance comme source d'avantage compétitif. Sous cet aspect, la connaissance de même que l'apprentissage sont essentiels à la dynamique de la création de compétences organisationnelles et humaines qui rendront possibles l'innovation ainsi que supporteront les changements, les transformations et les révolutions organisationnelles mettant en évidence la capacité de compétition des entreprises.

III. – GESTION DE RÉSULTAT D'AFFAIRE :

PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE ET RÉUSSITE INDIVIDUELLE AU MÊME RANG

Pour soutenir notre argumentation en ce qui concerne la gestion de résultats dans les organisations en accord avec la perspective de la gestion de la connaissance, nous avons cherché une vision offrant aux individus plus qu'une liste de buts financiers à atteindre, mais plutôt la compréhension au plus large de la stratégie de l'entreprise et, au même temps, explicitant où chacun trouverait sa place sur les cartes stratégiques de l'organisation. Aussi, mettant en évidence la manière comment chaque individu pourrait contribuer aux buts stratégiques par les moyen des buts individuels, par delà les fonctions, à long terme et stratégiques. Nous avons trouvé chez Robert Kaplan et David Norton (1997 et 2000) le fondement qui s'intègre parfaitement à cette conception.

Le suivi des résultats et la redéfinition des directions à partir des évaluations est donc ce qui permet aux entreprises de savoir objectivement si elle est sur le bon chemin. L'évaluation des résultats semble avoir toujours fait part de la gestion des entreprises. Cependant, orientées vers la perspective de la connaissance, les entreprises doivent considérer les clients, les processus et les personnes bien qu'assurer que tous sont au courant et d'accord en ce qui concerne leur part dans l'ensemble total d'objectifs à atteindre, c'est-à-dire que tout un chacun comprend le fonctionnement de « l'équation de résultats », se voit comme une partie de cette équation, est capable d'y identifier son rôle ainsi que ce qui est à conquérir, pour qu'il additionne au tout l'énergie nécessaire.

IV. – LE RÔLE DE RESSOURCES HUMAINES COMME ARTICULATEUR

DES IMPÉRATIFS POUR LA GESTION DE LA CONNAISSANCE DANS LES ENTREPRISES

Dans le but de l'adoption de la perspective de la connaissance, il faut reconnaître le besoin d'affronter des impératifs concernant la stratégie, les compétences et la gestion des résultats. Il n'est plus possible d'imaginer ces entités isolément vu que la perspective de la connaissance, elle-même, exige l'interaction des parties plutôt que leur intégration. Ainsi, on se demande de quelle manière les Ressources Humaines seraient en

mesure d'aider à mettre en évidence la contribution de la gestion de la connaissance pour l'addition de valeur à l'affaire et pour garantir la protection et/ou la génération de nouveaux avantages compétitifs.

Lequel serait donc le défi pour les Ressources Humaines? Si l'on considère que, en général, les entreprises sont sectorisées et peu systémiques dans leur conception structurelle, il existe un espace d'interaction à être articulé pour que ces parties fonctionnent comme un seul système. Ainsi, les Ressources Humaines devraient considérer les interactions de ce modèle à la dimension de leurs fonctions et responsabilités, assumant le rôle d'agent qui facilite cette articulation dans les organisations. Et qui devrait donc gérer ce que nous appelons, par convention, « tableau de contrôle » selon le graphique suivant.

Figure 1

« TABLEAU DE CONTRÔLE » POUR LA GESTION DE RESSOURCES HUMAINES

CONCLUSIONS

Dans cet article, nous avons soulevé deux questions dont le débat pourrait aboutir à la révision de quelques modèles de gestion. La première aborde le besoin d'un vrai processus d'interaction de trois impératifs, à savoir, la stratégie, les compétences et les résultats. La quête de l'établissement de la perspective de la connaissance dans les organisations passe par la compréhension de ces impératifs dans le but de les faire prendre part dans l'hologramme organisationnel.

La deuxième question abordée concerne le rôle même de Ressources Humaines qui ont la possibilité d'incorporer à ses responsabilités un travail ayant une nouvelle proposition, en devenant ainsi l'agent qui facilite l'intégration de ces impératifs dans les organisations.

COMPETÊNCIAS HUMANAS E ORGANIZACIONAIS: IMPERATIVOS PARA ADOÇÃO DA PERSPECTIVA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FONTE DE INOVAÇÃO E VANTAGEM COMPETITIVA

Resumo. As empresas estão se tornando cada vez mais conhecimento que máquinas. Os chamados ativos intangíveis se configuram como fonte de inovação e criação de novos patamares de valor. As organizações parecem reconhecer esta afirmação como verdadeira. Entretanto, temos observado que as práticas de grande parte delas ainda não refletem esta crença. Deste modo, que fatores têm sido os responsáveis por impedir que estas empresas, mais rapidamente, adotem esta perspectiva? Assim, queremos discutir formas de gestão interativas onde estratégia empresarial, competências humanas e organizacionais e resultado de negócio sejam representados na perspectiva da gestão do conhecimento individual e coletivo, evidenciando a gestão de recursos humanos na articulação desta interação.

INTRODUÇÃO

No mundo deste século, os negócios têm sido uma poderosa força. São eles que criam a maioria dos empregos nas sociedades capitalistas e têm atraído uma proporção considerável das pessoas criativas da sociedade. A corporação moderna é uma forma de organização de grande adaptabilidade, de tal forma que se pode esperar que esteja na vanguarda do movimento rumo a “sociedade do conhecimento e do aprendizado”. O que está ocorrendo não é apenas um despertar espontâneo, particularmente de grupos fechados de profissionais. Ao contrário, trata-se de algo mais amplo que já transcorre, inclusive, nas companhias de maior visão do futuro.

O termo “sociedade de aprendizagem”, cunhado pela primeira vez por Robert Hutchins (1968), identifica a sociedade cujos objetivos principais compreendem – para o indivíduo – aprendizagem, satisfação e plena concretização de suas potencialidades singulares, por nós reconhecidos como as competências humanas; e – para as empresas – significam nobres empreendimentos sociais, também por nós identificados como a fonte de inovação e aquisição de vantagem competitiva.

Para ilustrar nossa concepção sobre o que entendemos ser a “sociedade do conhecimento e do aprendizado”, vamos fazer uma viagem no tempo e nos valer da visão dos atenienses. Eles projetaram uma sociedade que permitisse levar todos os seus membros ao mais completo desenvolvimento das suas forças. A educação não era uma atividade segregada, realizada em um certo número de horas, em lugares determinados ou durante certo período da vida. Era o objetivo da sociedade. O ateniense era educado através da “paidéia”. Ela era a matriz educacional da sociedade e moldava todas as suas instituições. Representava a educação considerada como uma permanente transformação da personalidade. Seu objetivo era dar forma ao próprio ato de viver, era mais do que uma mera aprendizagem, significava construir, dar forma e sentido.

Deste modo, baseados numa visão mais ampla, concluímos que a “sociedade do conhecimento e do aprendizado” é aquela que contribui para o aperfeiçoamento e a realização humana, não podendo ser projetada ou dirigida de cima para baixo. Nela todos podem se envolver com o aprendizado e com o trabalho criativo, uma vez que a motivação para o aprendizado e para o trabalho criativo é intrínseca às pessoas, o que nos afasta definitivamente do paradigma da era industrial que as pessoas são motivadas tão somente pelos ganhos financeiros.

Deste modo, trazer estes profundos conceitos para o âmago das organizações e torná-los parte do seu dia-a-dia parece um desafio bastante complexo. Temos percebido que as “Learning Organizations” têm sido mais faladas do que praticadas. Ao mesmo tempo em que se reconhece sua importância nos discursos, ainda parecem muito tímidas e pouco significativas seus resultados e sua evolução.

Deste modo, temos dois objetivos neste artigo: o primeiro é apresentar algumas reflexões que desmistifiquem esta complexidade e, através da clara compreensão dos seus imperativos, possam ser discutidas formas de gestão coerentes com esta perspectiva. O segundo objetivo deste artigo é estimular e ampliar o enriquecimento da função de Recursos Humanos nas empresas, considerando os imperativos para adoção da perspectiva da gestão do conhecimento. Para isto, nossa proposta se baseia em uma atuação de Recursos Humanos que permita e facilite a interação destes principais imperativos, os quais detalharemos no curso do trabalho.

Como forma de fundamentar nossa visão, didaticamente dividimos o artigo em quatro partes. As três primeiras partes refletem os três principais imperativos na perspectiva da gestão do conhecimento, são eles: Estratégia, Competências e Resultado, que vistos como partes de um “sistema integrativo”, serão capazes de dar sentido e realidade a esta perspectiva. Na quarta parte, então, mostraremos como entendemos ser o “painel de controle” de Recursos Humanos para sustentar esta perspectiva de gestão, com base em experiências de empresas brasileiras.

I. – ESTRATÉGIA, VANTAGEM COMPETITIVA E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

A gestão de empresas orientadas para a inovação projeta visões claras de longo prazo que vão além de simples medidas econômicas. Considerando a perspectiva da gestão do conhecimento, os líderes podem gerenciar o processo da concepção e implementação da estratégica, mas não o seu conteúdo. Podem estabelecer as estruturas e decidir sobre pessoas para implementação. Também, podem comunicar diretrizes gerais, definindo limites e medidas específicas. Podem observar os padrões que realmente emergem e usar as diretrizes para decidir os que devem ser estimulados ou desencorajados. Mintzberg (2001)

Assim, nesta parte do artigo pretendemos discutir como a concepção e a implementação estratégica podem contribuir para criar mecanismos que coloquem a perspectiva do conhecimento na vida das empresas, evidenciando as múltiplas possibilidades que esta dimensão pode oferecer para a criação de novos patamares de valor organizacional.

Deste modo, para sustentar a argumentação da concepção estratégica como um dos imperativos para a perspectiva da gestão do conhecimento nas empresas, vamos nos basear em três escolas de pensamento estratégico, conforme (Mintzberg, 2000): a escola do posicionamento que nos oferece os fundamentos para compreender a vantagem competitiva e que tem como seu principal representante Porter e as escolas do aprendizado e da configuração que refletem os construtos que sustentam o entendimento das competências organizacionais e mudança, na perspectiva da gestão do conhecimento. Elas têm como seus principais representantes Hamel e Prahalad e Mintzberg e Miller, respectivamente.

A escola do posicionamento

Segundo Porter (2001), a empresa para desenvolver e manter um posicionamento estratégico diferencial precisa seguir seis princípios fundamentais. Primeiro, deve começar com o objetivo certo: superioridade, de longo prazo, no retorno dos investimentos. Segundo, a estratégia da empresa deve possibilitar o cumprimento de uma proposição de valor, ou um conjunto de benefícios para os clientes, diferente dos oferecidos pelos concorrentes, ou seja permite oferecer um valor singular. Terceiro, a estratégia deve refletir-se numa cadeia de valor específica. Para desenvolver vantagem competitiva sustentável, a empresa precisa executar diferente dos rivais. Se a empresa concentrar-se na adoção das melhores práticas acabará dificultando a conquista de vantagem competitiva. Quarto, as empresas precisam se tornar inigualáveis, enquanto que se mantêm únicas e singulares e para isto podem necessitar de estratégias poderosas que envolvem trade-offs. Isto pode significar abandonar ou abrir mão de algumas características. Ou seja, precisam, muitas vezes, deixar para trás velhas crenças que já foram sucesso no passado. Assim, poderão estar diante de mais do que uma mudança ou trans-

formação, mas uma verdadeira revolução. Quinto, a estratégia define o modo como os elementos e atividades da empresa se integram e interagem. Isto pode definir uma verdadeira barreira para os rivais que conseguem imitar uma ou outra atividade isolada, mas dificilmente a sinergia de um conjunto. E, finalmente, a estratégia requer continuidade e direção, uma proposição de valor a ser sustentada no longo prazo.

A escola do posicionamento, vista na perspectiva da gestão do conhecimento, nos remete a criação de um ambiente organizacional capaz de gerar superioridade, criação de valor singular, competência para fazer diferente, capacidade e prontidão para revolucionar, sinergia sistêmica e continuidade e direção.

A escola do aprendizado

O conceito de competências organizacionais tem sido largamente discutido com base em Hamel e Prahalad (1994) que sustentam a premissa que a raiz da vantagem competitiva pode ser encontrada nas competências centrais da empresa. No desenvolvimento desta idéia, os autores usam a imagem de uma “árvore de competência”.

Os autores acreditam que a vantagem competitiva deriva de capacidades profundamente enraizadas que estão por trás dos produtos de empresa. Elas permitem que a empresa se diversifique em novos mercados, bem como gere dificuldades para imitá-las, uma vez que estão “ocultas” em suas raízes. Também, consideram a competência central como consequência do “aprendizado coletivo” da organização.

Intenção estratégica é outro conceito importante para Hamel e Prahalad (1994). Ela significa a previsão de uma posição desejada de liderança e estabelece o critério que a organização irá usar para mapear seu progresso. É mais do que simplesmente uma ambição irrestrita.

O conceito também abrange um processo gerencial ativo que inclui focalizar a atenção da organização para a essência de vencer, motivar pessoas através da comunicação de valor da meta, deixar espaço para contribuições individuais e de equipes, sustentar o entusiasmo provendo novas definições operacionais à medida que mudem as circunstâncias e usar a intenção de forma consistente para orientar as alocações de recurso. Hamel distingue três aspectos da questão estratégica: o contexto da estratégia – enfatizado pelo “positional view”, o conteúdo da estratégia – enfatizado pelo “resource view” e a conduta da estratégia – que deveria enfatizar e entender melhor a “inovação estratégica” como chave para o sucesso das empresas no contexto atual de constante mudança.

Em *Liderando a Revolução* (2000), Hamel tem defendido a “estratégia como revolução”: as empresas não podem mais jogar simplesmente pelas regras do jogo; em vez disso, precisam mudar a “base de competição em suas indústrias”.

Ainda abordando importantes contribuições do paradigma “resource-based”, Thomas E. Vollmann (1996) distingue quatro graus de competência: distintivas, essenciais, de rotina e terceirizáveis. As competências distintivas resistem à imitação por serem difíceis de desenvolver. As competências essenciais são comuns aos concorrentes

imediatos, mas necessárias para o negócio. As competências de rotina são comuns a maioria das empresas. Finalmente, as competências terceirizáveis que podem ser desempenhadas por fornecedores ou parceiros de negócio. Ainda, para Vollmann (1996), o importante é o equilíbrio do “mix” desses diferentes tipos de competência. Estes conceitos nos ajudam a identificar as competências que são responsáveis pela combinação peculiar e única dos recursos e nos permitem avaliar as possíveis potencialidades que tornam uma empresa diferenciada.

Já no século XXI, Mohanbir Sawhney e Deval Parikh (2001) indagam sobre o valor em um “mundo em rede”. Para eles a inteligência em rede é a Pedra de Roseta que possibilitará que executivos e empreendedores decifrem muitos dos fenômenos que estão modelando o futuro. Para estes autores, faz mais sentido falar em “capacidades distribuídas” das empresas, do que em “capacidades essenciais”. Esta perspectiva traz a tona mais uma reflexão que enriquece a escola do aprendizado e o paradigma “resource-based”.

Eles afirmam que as mudanças atuais têm uma raiz comum que, por sua vez, situa-se na natureza da inteligência de rede. Compreender os padrões de migração da inteligência pode ajudar a decifrar o código das transformações e preparar para as rupturas inevitáveis no ambiente de negócios. Eles apresentam quatro estratégias a serem utilizadas: a arbitragem que transfere inteligência para novas regiões ou países, a agregação que combina componentes até então isolados, a reconexão que interliga “ilhas de inteligência” e a remontagem que reorganiza os componentes de inteligência em pacotes coerentes e personalizados para os clientes. Deste modo, a aprendizagem se estrutura em termos de competências que não seriam mais as “competências essenciais”, mas as “competências distribuídas”.

Esta perspectiva merece uma profunda reflexão e análise, pois, na nossa opinião, será a responsável por uma nova forma de geração de riqueza. Neste sentido, falar em gestão de conhecimento e vantagem competitiva faz um enorme sentido para a estratégia das empresas.

A escola da configuração

Segundo Mintzberg (2000), o que distingue esta escola é o seu caráter abrangente. De um modo geral, as organizações constroem sua história baseadas em períodos de estabilidade, entrecortados por processos de transformação. Este processo de transformação é denominado de salto quântico para outra configuração. De um modo geral, estes diferentes estágios descrevem os ciclos das organizações. Miller e Friesen (1980, 1982 e 1984) descrevem as mudanças em organizações como um quantum. A mudança quântica significa a mudança de muitos elementos ao mesmo tempo, em comparação com a mudança gradativa. Essa mudança pode ser rápida e revolucionária.

A importância desta escola para o nosso estudo está relacionada ao seu ponto de conexão com a escola do aprendizado. A escola da configuração admite que a revolução quântica se dá rapidamente porque a dinâmica do conhecimento também incuba, de

uma certa forma, possibilidades que irão se evidenciar no momento futuro e oportuno, correlacionando-se, assim com o que Hamel e Prahalad (1994) chamaram de “genética corporativa”. Assim, as empresas podem encontrar sua nova direção deliberada dentro dos seus próprios padrões emergentes.

Deste modo, entendemos que sob a perspectiva da gestão do conhecimento, as organizações geram a energia para seus processos de transformação, quer seja para direções já claramente identificadas quer seja para novas situações que poderão emergir do sempre incerto futuro das companhias. Deste modo, estas empresas geram capacidade e estado de prontidão para as mudanças revolucionárias, reforçando, assim as colocações de Hamel (2000) quando trata da estratégia como revolução.

O imperativo da estratégia

Assim, o imperativo relacionado à estratégia requer que a organização tenha claramente explicitadas as bases que irão fundamentar a concepção e a implementação desta estratégia. Isto significa alinhar visão e cultura organizacional de modo fazer uma escolha consciente para construtos que estejam em linha com a perspectiva da gestão do conhecimento. Baseados em Shamir (1991), arriscaríamos dizer que se trata de uma questão que passa, inclusive, por uma opção ideológica, uma vez que a ideologia pode ser indicada para encaminhar questões do dinamismo organizacional, performance e comportamento organizacional. Deste modo, feita a opção para a concepção e implementação estratégica, identificar, desenvolver, alavancar e proteger as competências deverão ser as atividades chave a serem incorporadas ao dia-a-dia destas organizações orientadas para a perspectiva do conhecimento.

II. – CONHECIMENTO, APRENDIZAGEM E COMPETÊNCIAS HUMANAS

Pierre Lévy (2000) afirma que as novas condições da vida econômica e social mudaram radicalmente a relação com o saber e destaca dois pontos desta mudança: a diversidade e o afluxo dos saberes hoje é tal que nenhum indivíduo, e principalmente nenhum grupo fechado pode mais possuir o conjunto de conhecimentos. “A inteligência, o pensamento, o conhecimento estão condenados à partilha e à abertura.” A segunda trata da hiper especialização que, herdada da Revolução Industrial, já cumpriu o seu papel. “A vida econômica contemporânea, como a renovação da cidadania, demandam atores abertos, prontos a trocar de ofício, capazes de aprender durante toda a sua vida, de se encarregarem, eles mesmos, de sua formação permanente, em suma, empreendedores do seu próprio saber”.

Peter Druker (1997) alerta para o fato que “o conhecimento avançado de hoje será a ignorância de amanhã”. Assim, o conhecimento precisa ser continuamente dinamizado nas organizações através de esforço cooperativo de pessoas.

Como Nonaka e Takeuchi (1997), estamos falando do conhecimento das pessoas comuns. Deste modo, torna-se necessário às organizações colherem e dinamizarem o conhecimento tácito e explícito, se desejarem inovar continuamente. O conhecimento tácito é o conhecimento que não pode se expressar em palavras ou números, é o conhecimento que não se articula muito claramente, é muito semelhante a intuições, insights, know-how e depende muito das crenças e emoções. O conhecimento explícito é o conhecimento que se pode transmitir por correio eletrônico, conhecimento expresso em palavras, números ou qualquer conteúdo processado pela tecnologia da informação. Para isto, é necessário que a estrutura das empresas ofereça novas possibilidades de interação humana, além das hierárquicas, as quais os autores denominam de “organização hiper-texto”. Assim, qualquer pessoa pode estar em diferentes partes desta organização, ora desempenhando seu papel na hierarquia, ora em diferentes grupos de trabalho, exercendo outros papéis.

Conhecimento: gestão e compartilhamento

Não queremos usar este espaço para discutir se o conhecimento pode ou não ser gerenciado, uma vez que esta discussão é muito ampla e distanciaria o foco deste trabalho. Entretanto, muitos questionamentos têm sido feitos por diferentes linhas teóricas e não poderíamos deixar aqui, de expressar nossa posição. Deste modo, baseados na teoria da estruturação (Giddens, 1979), que afirma que a ação é o produto das diferentes interações das quais emerge sentido para os atores, acreditamos que cabe aos sujeitos coletivos a gestão das suas construções, uma vez que cooperar significa operar em conjunto, em um universo construído intersubjetivamente.

Deste modo, ao longo do artigo, vamos procurar refletir nossa posição sobre o conhecimento como uma faculdade humana, não algo que pode «ser controlado», exceto pelo próprio indivíduo. Desta forma, uma melhor expressão seria «organizações com foco no conhecimento ou “ver a gestão sob a perspectiva do conhecimento”», que estaremos adotando ao longo deste artigo. Assim, a gerência do conhecimento seria o engenho de pessoas que interagem para criar valor a partir dos ativos intangíveis.

As Comunidades de Prática como mecanismo de compartilhamento do conhecimento

De acordo com Jonh Seelye Brow (2001), as comunidades de prática se constituem de um grupo de pessoas organizado “face a face” ou virtualmente; que compartilha vitórias e divide frustrações, desde o “fervilhar inicial de idéias”, passando pela resolução de problemas até o encaminhamento de novas questões. Este grupo é detentor de uma linguagem comum e senso próprio de gosto e estilo; que rapidamente responde às forças externas, provenientes da organização maior, ou do contexto ainda maior da sociedade na qual a empresa está inserida.

As comunidades de prática são um tipo específico de comunidade que focalizam um campo do conhecimento e acumulam expertise ao longo do tempo, neste campo.

Desenvolvem sua prática compartilhada interagindo em torno dos problemas, das soluções, e das introspecções, e constroem um armazenamento comum de conhecimento.

Este conceito foi adotado mais recentemente no mundo das organizações pela necessidade crescente de tratar explicitamente o conhecimento. Inicialmente, os esforços se restringiram somente aos sistemas de informação, com resultados decepcionantes, uma vez que a gestão e o compartilhamento do conhecimento precisam ser tratados de maneira multidisciplinar.

As comunidades de prática fornecem uma nova abordagem, que centradas nas estruturas sociais, podem se apropriar do conhecimento. Caracterizam-se pela simultaneidade e interdependência de papéis que garantem que as pessoas, ao mesmo tempo em que participam das comunidades de prática, também pertencem às suas unidades ou equipes de trabalho.

As comunidades endereçam os aspectos informais e tácitos da criação e do compartilhamento do conhecimento, do mesmo modo que também endereçam os conhecimentos explícitos. Permitem uma conexão muito mais próxima entre aprender e fazer, e fornecem as estruturas para acumular este conhecimento. Em um momento de globalização e desagregação, criam conexões entre pessoas que atravessam os limites institucional e global. As comunidades de prática, vistas sob este aspecto, mostram que o conhecimento de uma organização vive na constelação destas comunidades, que tratam das diferentes dimensões das competências organizacionais.

Gestão estratégica das competências humanas e inovação

Segundo Mintzberg (2001), inovar significa fugir dos padrões estabelecidos. Assim sendo, a organização inovadora não pode depender de qualquer forma de padronização para coordenação. Em outras palavras, precisa evitar todas as armadilhas da estrutura burocrática, principalmente as rígidas divisões de pessoas (expressas através dos organogramas), diferenciação extensa de unidades, comportamentos altamente formalizados e ênfase em planejamento e controle.

Assim, as empresas inovadoras precisam tratar o conhecimento e as competências humanas existentes como bases sobre as quais podem combinar e formar as novas. As competências humanas nas organizações descrevem hábitos de trabalho mensuráveis e habilidades pessoais utilizados para alcançar um objetivo profissional. São inseridas aqui as dimensões cognitiva, profissional e individual. A competência humana integra os conhecimentos sobre objetos e ação e refere-se a um sistema de conhecimentos, conceituais e processuais, organizados em uma forma de operação que permite a identificação de uma ação eficaz. (Trépos, 1992)

Sendo assim, a competência é inseparável da ação e os resultados teóricos e / ou técnicos são utilizados de acordo com a capacidade de executar as decisões que a ação sugere. Assim, a competência é a capacidade para resolver um problema em uma determinada situação e a mensuração deste processo baseia-se essencialmente nos resultados,

exigindo um refinamento dos processos e ferramentas utilizados para esta avaliação.

Deste modo, a gestão estratégica das competências humanas exige transcender os limites impostos pelas rígidas estruturas organizacionais ao se basear na definição das competências organizacionais estabelecidas na dinâmica da estratégia organizacional. Esta gestão é cada vez mais decisiva uma vez que não importa apenas a soma de competências, mas a forma pela qual elas estão agregadas e a maneira pela qual são adquiridas, na perspectiva da gestão do conhecimento.

O imperativo da perspectiva do conhecimento, aprendizagem e competência humana

Uma importante conclusão a partir desta discussão é que os processos de geração e compartilhamento do conhecimento, aliados ao processo de aprendizagem organizacional fazem a substancial e real diferença entre as empresas, se constituindo como mais um imperativo para a perspectiva da gestão do conhecimento como fonte de vantagem competitiva. Ambos, conhecimento e aprendizagem nesta perspectiva, são cruciais para a dinâmica da criação de competências organizacionais e humanas que irão possibilitar a inovação e suportar mudanças, transformações e revoluções organizacionais que evidenciarão a capacidade de competir das empresas.

III. – GESTÃO DOS RESULTADOS DE NEGÓCIO: ALINHANDO PERFORMANCE ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO INDIVIDUAL

Para sustentar nossa argumentação em relação à gestão de resultados nas organizações que fosse coerente com a perspectiva da gestão do conhecimento procuramos uma abordagem que proporcionasse aos indivíduos mais do que um rol de metas financeiras a serem perseguidas, mas uma ampla compreensão da estratégia da empresa e que ao mesmo tempo pudesse explicitar onde cada um se encaixaria nos mapas estratégicos da organização. Do mesmo modo que evidenciasse como cada indivíduo pode contribuir para os objetivos estratégicos através de metas individuais transfuncionais, de longo prazo e estratégicas. Encontramos em Robert Kaplan e David Norton (1997 e 2000) a fundamentação que se integra perfeitamente nesta concepção.

Kaplan e Norton, co-criadores do “balanced scorecard”, adaptaram esta ferramenta pioneira para criar mapas estratégicos. Estes mapas permitem que os objetivos, as iniciativas, os mercados-alvo, os indicadores de desempenho e suas ligações sejam claramente visualizados por todos os níveis da organização. O mapa estratégico formulado pelos autores passa por quatro dimensões: financeira, clientes, processos internos e de aprendizagem e crescimento.

Assim, o “balanced scorecard” fornece referencial de análise da estratégia utilizada para a criação de valor nestas quatro perspectivas. Na financeira, a estratégia de crescimento e rentabilidade e risco na dimensão do acionista. Na do cliente, a estratégia de criação de valor e diferenciação, na dimensão do cliente. Nos processos de negócio

internos, as prioridades estratégicas de vários processos de negócio, que criam satisfação para clientes e acionistas. E, finalmente, no aprendizado e crescimento as prioridades para o desenvolvimento de um clima propício à mudança organizacional, à inovação e ao crescimento.

O “balanced scorecard” supera as limitações dos sistemas de mensuração exclusivamente financeiros. Para os autores, a estratégia não é um processo gerencial isolado. É parte de um contínuo que começa com um sentido mais amplo, com a missão da organização, que deve ser traduzida para que as ações individuais com ela se alinhem e lhe proporcionem apoio. Ele fornece um novo referencial para a descrição da estratégia, mediante a conexão de ativos tangíveis e intangíveis em atividades criadoras de valor. Mede estes ativos, mas não em unidades monetárias, mas recorre a mapas de conexões de causa e efeito para descrever como os ativos intangíveis são mobilizados e combinados com outros ativos tangíveis ou intangíveis, para proposições de valor. Segundo os autores, o “balanced scorecard” é mais eficaz quando é parte de um grande processo de mudança organizacional. Ele ajuda aos líderes a comunicar a visão da mudança e a capacitar a empresa a conceber novas formas de agir.

A remuneração por incentivos é uma poderosa alavanca para manter as pessoas altamente conectadas aos objetivos da empresa. Esta conexão desempenha dois papéis fundamentais, segundo os autores: focaliza a atenção dos empregados nos indicadores mais críticos para a estratégia e aumenta a motivação interna, recompensando os empregados quando o indivíduo e a organização atingem as metas.

Na figura 1 a seguir, procuramos mostrar como entendemos a integração entre a concepção e implementação estratégica e a gestão de resultados. Importante observar a representação das quatro dimensões preconizadas pelo “balanced scorecard” evidenciadas desde a fase da concepção estratégica. Outro aspecto que gostaríamos de ressaltar é o envolvimento de todos os níveis da organização de modo a obter entendimento e compromisso com os resultados.

O imperativo do alinhamento da performance organizacional e desempenho individual

Acompanhar resultados e redefinir os rumos a partir das avaliações é a forma pela qual as empresas podem, objetivamente, saber o quanto estão ou não caminhando na direção desejada. Avaliar resultados parece sempre ter sido parte da gestão das empresas. Entretanto, orientadas para a perspectiva do conhecimento, as empresas precisam fazer isto com uma abrangência muito mais ampla e além dos indicadores e métricas financeiras. Precisam considerar clientes, processos e pessoas, assim como precisam garantir que todos conhecem e concordam com a sua parte no conjunto total de objetivos a serem alcançados, ou seja, todos compreendem como funciona a “equação de resultados”, se sentem parte dela, identificam seu papel e o que precisam conquistar para que adicionem ao todo, a necessária energia.

Figura 1

CORRELACIONANDO ESTRATÉGIA
E INDICADORES INTEGRADOS DE PERFORMANCE ORGANIZACIONAL E INDIVIDUAL

IV. – O PAPEL DE RECURSOS HUMANOS COMO ARTICULADOR DOS IMPERATIVOS
PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS EMPRESAS

Antes de apresentarmos o segundo objetivo deste artigo, que se refere ao nosso entendimento sobre o que muda em Recursos Humanos diante da perspectiva da gestão do conhecimento, gostaríamos de apresentar algumas pesquisas em empresas brasileiras que, de algum modo, nos ajudaram a perceber como tem se dado a participação de Recursos Humanos, em relação às iniciativas da perspectiva da gestão do conhecimento, nestas organizações.

Para esta finalidade vamos nos basear em três estudos: (Júnior, 2001); (Sá Carvalho; Esteves e Paret., 2001) e (Schwabe e Salim, 2001).

A pesquisa de Júnior (2001) objetivou identificar as condições que possibilitam o compartilhamento do conhecimento dentro e entre subsidiárias de empresas multinacionais de serviços profissionais.

Na pesquisa de Sá Carvalho; Esteves e Paret. (2001) foram consideradas 108 empresas, classificadas como micro, pequena e média empresa no Brasil, de até 100 funcionários, onde 9 % eram indústrias, 40 % empresas comerciais e 58 % de serviços. O objetivo do trabalho foi investigar como o pequeno empresário brasileiro aprende e uti-

liza o conhecimento e qual a sua percepção e aspirações em relação ao capital-conhecimento.

Em Schwabe e Salim (2001), encontramos o relato da implantação da iniciativa de gestão do conhecimento na subsidiária brasileira da Xerox. Vale destacar que esta experiência teve a nossa participação direta e, deste modo, foi possível adicionar algumas informações a este artigo, que não constam necessariamente do citado trabalho.

Analisando os estudos de (Júnior, 2001) e (Sá Carvalho ; Esteves e Paret, 2001), embora não fosse o objetivo destes trabalhos dar foco específico ao papel de Recursos Humanos, pudemos depreender que, os obstáculos por eles relatados na implementação da gestão do conhecimento, em nenhum momento adicionaram qualquer elemento que destacasse a participação desta área, na articulação do processo.

Pó outro lado, o artigo de Schwabe e Salim (2001), além de relatar a experiência de como o conhecimento pode ser representado, armazenado e disponibilizado para potenciais usuários, também evidencia que iniciativas organizacionais podem ser empreendidas para garantir a mudança cultural que necessariamente precisa acontecer, para que o gerenciamento do conhecimento possa ser aplicado e adotado pela comunidade de empregados de uma organização.

Como pudemos participar diretamente desta experiência, foi possível constatar que um dos fatores de sucesso desta implementação se deveu à atuação da área de Recursos Humanos que, na realidade assumiu seu novo papel na organização, diferente das experiências anteriormente citadas, onde não se percebeu a participação desta área.

Assim, todas as afirmações que faremos em relação a como Recursos Humanos pode adotar uma nova perspectiva de gestão, se baseou não só nos estudos teóricos, mas também na nossa experiência e observações de casos reais.

A realidade tem refletido um quadro empresarial que, se por um lado reconhece o valor incontestável do conhecimento, por outro lado mostra que investimentos nesta área são, freqüentemente, adiados ou abandonados. A gestão do conhecimento nas organizações brasileiras ainda não atingiu sua maturidade, não permitindo, assim, que as empresas usufruam seus benefícios, como pudemos depreender a partir dos estudos de Sá Carvalho, 2001 e Júnior, 2001.

Na nossa análise, existem muitos fatores que influenciam este quadro, desde a preocupação de muitos para não embarcar em um modismo, até o fato de ainda ser razoavelmente recente esta abordagem na Administração, sendo necessário discutir mais seus imperativos e modelos de gestão.

Entretanto, aqui vamos deixar de lado estes obstáculos e focalizaremos este cenário tímido, por parte das empresas, pelo ângulo dos gestores que, muitas vezes, não sabem como tornar o conhecimento parte do dia-a-dia de suas organizações e, assim, não percebem os retornos de seus investimentos. Destacaremos, então, como Recursos Humanos pode ajudar a evidenciar a contribuição da gestão de conhecimento para adicionar valor ao negócio e garantir proteção e / ou geração de novas vantagens competitivas.

Para que a empresa adote a perspectiva do conhecimento reconhecemos que é necessário que imperativos relacionados à estratégia, competências e gestão de resultados sejam enfrentados. Não é mais possível imaginar estas entidades isoladamente, uma vez que a própria perspectiva do conhecimento exige mais que a integração, mas a interação das partes.

Desta forma, uma nova ordem surge nas empresas e modifica o modo como movem suas engrenagens. Assim, um conjunto diferente de funções, papéis e responsabilidades emergem deste contexto e exige que as empresas preencham esta lacuna, sem o que as iniciativas não passarão de boas intenções e estarão fadadas ao insucesso.

Deste modo, novas competências são necessárias para as empresas que desejam gerir sob a perspectiva do conhecimento. E é exatamente neste “gap” de competências que está a oportunidade de Recursos Humanos para ampliar e ocupar um novo espaço nas organizações. Uma vez que, também e principalmente, esta área precisa se rever, se quiser participar desta transformação. Deste modo, cabe a Recursos Humanos se preparar para o desafio de ser o articulador destas iniciativas na empresa. Porém, antes de tudo, esta preparação exige o entendimento deste espaço e como ele poderia ser articulado.

Então, antes de apresentarmos como poderia ser esta transformação em Recursos Humanos, vamos primeiramente mostrar, com auxílio da figura 2, como entendemos a interação entre estratégia, competências e gestão de resultados, que é onde se configura o novo espaço e, na realidade, a arena na qual Recursos Humanos precisa atuar.

Nesta figura podemos observar a interação de três subsistemas: o Estratégico, o de Gestão de Competências e o de Gestão de Resultados, conforme legenda da figura 03. Estes subsistemas não são isolados e estanques, como falamos anteriormente, precisam ser vistos de forma interativa, dinâmica e holográfica, onde suas unidades estão presentes em cada parte e no todo. Estes subsistemas se realizam nas três dimensões processuais: Estratégia e Resultado, Gestão de Competências e Desempenho Individual e Performance Corporativa e Individual, que freqüentemente são vistos como departamentos ou áreas isoladas nas empresas.

A dimensão da Estratégia e Resultados, entendida aqui como o “guarda-chuva” de todos os demais processos, se subdivide em três grandes importantes etapas que não precisam acontecer de forma seqüencial, mas de forma integrada e concomitante, num exercício constante de aperfeiçoamento.

Na Concepção Estratégica são estabelecidas a visão, a missão, a intenção estratégica, os objetivos para atingir as metas e são também definidas as métricas e os indicadores de resultado da organização, como em Kaplan e Norton, (1997). Deste modo, são evidenciadas as competências organizacionais, vantagens competitivas atuais e desejadas, as métricas e os indicadores, inclusive aqueles relacionados ao conhecimento organizacional, que se refletiram nas demais entidades dos subsistemas.

Na Implementação Estratégica, a comunicação implica no envolvimento de todos os indivíduos que são convidados a participar, de modo a traduzirem os objetivos organizacionais em objetivos individuais, bem como suas métricas e indicadores de per-

Figura 2

PERSPECTIVA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO :
INTEGRANDO ESTRATÉGIA, COMPETÊNCIAS E GESTÃO DE RESULTADOS

formance, alinhados com os objetivos da organização. Nesta fase, são também incorporadas as mesmas premissas do “balanced scorecard”, na dimensão individual. Ou seja, todos terão objetivos individuais desdobrados conforme as quatro perspectivas deste modelo. Também, são identificadas as fontes apropriadas de feedback de desempenho individual.

Na Gestão de Resultados, o cumprimento das metas e a inspeção de resultados devem ser analisados em duas dimensões: a da organização e do indivíduo. Na dimensão da organização, ela inspeciona o progresso regularmente, compartilha o status e identifica as áreas para melhoria, avalia a performance organizacional e a capacidade de melhorar os resultados. Na dimensão dos indivíduos, eles solicitam feedback sobre seu desempenho, inspecionam seu progresso e participam das sessões de revisão assim como fazem a avaliação pessoal, buscam o aprendizado e o desenvolvimento.

Figura 3

PAINEL DE CONTROLE PARA A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA PERSPECTIVA
DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A dimensão da Gestão de Competências e Desempenho Individual decorre das definições explicitadas no Subsistema Estratégico. Desta maneira, aceito o argumento que a análise e o gerenciamento das competências organizacionais e humanas são fundamentais para que as empresas adquiram vantagem competitiva, torna-se importante que atividades-chave sejam coordenadas de modo a sustentar esta gestão, tais como: identificação, desenvolvimento, alavancagem e proteção destas competências.

Assim, a partir da definição das competências organizacionais são estabelecidas as competências humanas necessárias ao alcance dos objetivos. O plano para desenvolvimento de competências tem como objetivo garantir a disseminação e a internalização dos conhecimentos para toda a organização, bem como deve refletir o processo de crescer e se proteger em relação aos competidores.

A dimensão da Performance Corporativa e Individual permite que toda a organização acompanhe o alcance dos resultados estabelecidos e restabeleça novas ações para corrigir desvios, tanto no plano individual quanto aqueles relativos ao empreendimento. Aqui se evidenciam os progressos e o quanto a nova dinâmica do conhecimento está contribuindo como fonte para aquisição de vantagem competitiva.

Onde estaria, então, o desafio para Recursos Humanos? Considerando que, de um modo geral, as empresas são departamentalizadas e pouco sistêmicas na sua concepção estrutural, existe um espaço de interação que precisa ser articulado para que estas partes funcionem como um único sistema. Deste modo, Recursos Humanos deveria considerar as interações deste modelo na dimensão das suas funções e responsabilidades, assumindo o papel de facilitador desta articulação dentro das organizações.

Em uma grande parte das empresas brasileiras, a área de Recursos Humanos ainda se posiciona de forma funcional e estratificada, decorrente do pensamento mecanicista. Assim, a essência do que se propõe na gestão deste “painel de controle” é que Recursos Humanos, coerente com os princípios das “Learning Organizations” (Senge, 1990), adote uma perspectiva sistêmica para o seu próprio papel. Capra (1980).

Para isto, Recursos Humanos deveria gerenciar o que convencionamos chamar neste artigo de “painel de controle”, como mostrado na Figura 3. Isto significaria rever seu papel de modo a nele incluir a articulação das interações dos subsistemas Estratégico, de Gestão de Competências e de Resultados.

Como seria então, para Recursos Humanos articular o “painel de controle” mostrado na figura 3? As funções tradicionais de Recursos Humanos, como Recrutamento e Seleção, Remuneração, Reconhecimento e Sucessão, Avaliação e Desenvolvimento de Competências Humanas aparecem nesta figura estabelecendo relacionamentos sistêmicos com duas outras funções que são Planejamento Estratégico e Gestão de Resultados. Também, todas as demais estão circunscritas pela função maior que seria a Comunicação, no sentido da orquestra comunicante (Giddens, 1979, citado por Giordano, 2003), de modo a oferecer novas possibilidades de interação humana.

Como pode ser visto, nenhuma das funções tradicionais faz sentido sem estar relacionada à estratégia e resultados de negócio, num contexto onde a comunicação é produto da ação dos indivíduos que, em última instância, produzem o conhecimento. Davenport e Prusak (1998).

Assim, só faz sentido falar em competências humanas, perfil e currículo profissional se estes são analisados no contexto das competências organizacionais. Desempenho individual precisa estar alinhado com performance e resultados organizacionais. Kaplan e Norton (1997 e 2000), Stewart (1998, 2000), Sveiby (1998). Coaching, feedback e plano individual de desenvolvimento que não estejam alinhados nesta rede podem resultar em um direcionamento inadequado de investimentos e sentimento de frustração por parte dos empregados.

Também, torna-se necessário que Recursos Humanos reveja as funções que chamamos de tradicionais com as novas lentes da perspectiva da gestão do conhecimento, de modo a integrá-las consistentemente nesta dimensão. O “balanced scorecard” (Kaplan e Norton, 1997 e 2000) dá o exemplo de como a função Remuneração pode ser carregada de um sentido estratégico dentro das organizações.

Deste modo, se entendemos que a gestão do conhecimento é um processo contínuo e cíclico por sua própria natureza, que a visão, a missão os objetivos e a estratégia da

organização são as forças direcionadoras da rede de valor de conhecimento (Weggeman, 1997, citado em Zolingen, 2001) e que esta rede de valor se expressa através das pessoas (Nonaka e Takeuchi, 1997), então, a que função caberia articular estas questões na organização senão a de Recursos Humanos?

Davenport e Prusak (1998) afirmam que encontraram nove fatores comuns aos projetos de gestão do conhecimento bem-sucedidos. Eles fazem a ressalva que a constatação é resultado de um estudo meramente exploratório e os fatores causais identificados devem ser vistos apenas como hipóteses sobre o que estabelece o sucesso do projeto. São eles:

- cultura orientada para o conhecimento,
- infra-estrutura técnica e organizacional,
- apoio da alta gerência,
- vinculação ao valor econômico ou setorial,
- orientação para processos, ou seja, gestão do conhecimento como um processo,
- clareza de visão e linguagem,
- elementos motivadores não-triviais,
- algum nível de estrutura do conhecimento, sem perder de vista que o conhecimento é naturalmente fluido e estreitamente ligado às pessoas que o possuem. Um bom exemplo pode ser os “mapas de conhecimento” que indicam o conhecimento, mas não o contém. Estes mapas apontam tipicamente para pessoas e conteúdos,
- múltiplos canais para transferência do conhecimento, quer seja através da tecnologia da informação ou face-à-face.

Em resumo, nossa proposição quer evidenciar o espaço de contribuição que precisa ser ocupado nas organizações para que seja criado um contexto que faça sentido com a perspectiva da gestão do conhecimento, uma vez que esta perspectiva é muito mais que o armazenamento e disponibilização de dados e informação.

Desde o início dos anos 90 a literatura tem discutido o papel estratégico de Recursos Humanos. (Ulrich, 1998). No Brasil, ainda temos poucas empresas que têm conseguido exercer esta dimensão. Assim, considerando a evolução da perspectiva da gestão do conhecimento, entendemos que se torna inadiável o reposicionamento da área, sob pena de perder seu espaço organizacional.

CONCLUSÕES

A perspectiva da gestão do conhecimento nos coloca diante de um infinito número de possibilidades de inovação no gerenciamento das organizações. Neste artigo, buscamos levantar duas questões que podem nos levar a rever alguns modelos de gestão.

A primeira questão discute a necessidade de um verdadeiro processo de interação de três imperativos: o estratégico, o de competências e o de resultado. A busca pelo esta-

belecimento da perspectiva do conhecimento nas organizações passa por entendermos estes imperativos e torná-los parte do holograma organizacional. De modo algum tivemos a intenção de resumir a questão do conhecimento nas empresas somente a eles, mas tão somente focalizá-los. Também, não temos qualquer pretensão de ter coberto todas as questões que envolvem estes três imperativos. Muitos estudos, pesquisas e aprofundamentos estão sendo feitos pela Administração para que surjam modelos de gestão na perspectiva do conhecimento.

A segunda questão que abordamos passa pelo próprio papel de Recursos Humanos que está diante da possibilidade de incorporar um trabalho dotado de um novo propósito às suas responsabilidades, trazendo para si uma ação facilitadora da integração destes imperativos nas organizações.

Este artigo se propõe a gerar mais uma oportunidade de debate, em especial no fórum de Recursos Humanos, para que através do compartilhamento de idéias possamos alcançar novos patamares de maturidade para a temática. E agora? Como consolidar esta proposta em Recursos Humanos? Nossa resposta: compreender, crescer e contribuir. Compreender para mudar. Crescer no sentido de se tornar forte e expandir-se. Contribuir para a resolução das questões mais globais que constituem a “sociedade do conhecimento”.

BIBLIOGRAFIA

- Austin J. E. (1990), *Managing in developing countries: strategic analysis and operating techniques*, The Free Press.
- Bennis W.G., P.L. Slater (1968), *The Temporary Society*, Hampere Row.
- Brown J.S., Duguid P. (2001), *A vida social da informação*, Makron Books.
- Capra F. (1980), *O ponto de mutação: a ciência, a Sociedade e a Cultura Emergente*, Cultrix.
- Collins J.C., Porras J.I. (1995), *Feitas para durar – práticas bem-sucedidas de empresas visionárias*, Rocco.
- Collis D.J., Montgomery C.A. (1998), “Creating Corporate Advantage.” *Harvard Business Review*, May-June.
- Crossan M., Lane H., White R. (1997), “Organizational Learning: Toward Theory.” Working paper, London, Ontario, Richard Ivey School of Business, University of Western Ontario.
- Davenport T.H., Prusak L. (1998), *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*, Métodos e aplicações práticas, Campus.
- Day G.S. (1999), *A dinâmica da estratégia competitiva*, Campus.
- Dodgson M. (1993), “Organizational Learning: A Review of Same Literatures”, *Organization Studies*, vol. 4, 3, pp. 375-394.

- Druker P. (1992), *Administrando par o futuro: os anos 90 e a virada do século*, Pioneira.
- Druker P. (1997) "The Future has already Happened", *Harvard Business Review*, Set-Oct, pp. 20-24.
- Drummond A. (1997), "Enabling conditions for organizational learning: a study in international business ventures", The Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge. (Unpublished Ph. D Thesis).
- Fahey L., Randall R.M. (1998), *Learning from the Future*, John Wiley e Sons, Inc.
- Giddens A. (1979), *Central Problems in Social Theory*, Berkley and Los Angeles, University of California Press.
- Giordano Y. (2003), "Comunicação e organizações: uma reconsideração pela teoria da estruturação." Texto traduzido e adaptado por José Roberto Gomes da Silva, IAG-PUC Rio.
- Hamel G. (2000), *Liderando a Revolução*, Campus.
- Hamel G., Prahalad C.K (1995), *Competindo pelo Futuro*, Campus.
- Hamel G., Prahalad C.K (1994), "Competindo pelo Futuro", *Harvard Business Review*, Jul-Ag.
- Handy C. (1991), *A Era da Irracionalidade*, Edições Ctop.
- Harman W., Hormann J. (1990), *Creative Work. The constructive Role of Business in a Transforming Society*, Schweisfurth Foundation.
- Hutchins R. (1968), *The Learning Society*, Praeger.
- Jonash R.S., Sommerlatte T. (2001), *O valor da inovação: como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade*, Campus.
- Júnior Moacir M.O. (2001), *Compartilhando Conhecimento em Empresas Multinacionais de Serviços Profissionais: um estudo exploratório na indústria de propaganda*, Caderno de Idéias/CI 0102 - Fundação Dom Cabral.moacir@fdc.org.br.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1997), *A estratégia em ação – Balanced Scorecard*, Campus.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2000), *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*, Campus.
- Lévy P. (1999), *A Inteligência coletiva – por uma antropologia do ciberespaço*, Edições Loyola
- Lévy P. (2000), *As árvores de conhecimento*, Editora Escuta.
- Lévy P. (2000), *Cibercultura*, Editora 34.
- Miller D., Friesen P.H. (1980), "Archetypes of Organizational Transition", *Administrative Science Quarterly*, 25, 1980b, pp. 268-299.
- Miller D., Friesen P.H. (1982), "Structural Change and Performance: Quantum Versus Piece, meal-Incremental Approaches", *Academy of Management Journal*, 254, 1982a pp. 867-892.
- Miller D., Friesen P.H. (1984), *Organizations: A Quantum View*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Mintzberg H. (2000), *Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*, Bookman.
- Mintzberg H. (2001), *O Processo da Estratégia*, Bookman.
- Morgan G. (1996), *Imagens da Organização*, Atlas.
- Nadler D.A., Gersteinms S., R. B. and Ass. (1992), *Organizational Architecture: Designs for Changing Organizations*, Jossey-Bass Publishers.
- Nalebuff B.J., Brandenburger A.M. (1996), *Co-operação*, Rocco.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1997), *Criação de Conhecimento na empresa*, Campus.
- Porter M. (2001), "Strategy and Internet", *Harvard Business Review on Advances in Strategy*, Mars.
- Porter M.E. (1986), *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias da concorrência*, Campus.
- Robert M. (1993) *Strategy pure and simple: how winning CEOs outthink their competition*, Mc Graw-Hill, Inc.
- Sá Carvalho L.C., Esteves M., Paret B.D. (2001), "Tacit and Formal Knowledge and Learning in Small Business: An Exploratory Study on the Perception of Successful Businessmen", Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, PUC-Rio, Brasil, Departamento de Administração, IAG.lcsc@unisys.com.br.
- Sawhney M., Parikh D. (2001), "Onde está o valor em um mundo em rede", *Harvard Business Review on Advances in Strategy*, Jan.
- Schoemaker P. J.H. (2002), *Profiting from Uncertain; strategies for succeeding no matter what the future brings*, The Free Press.
- Schwabe D., Salim C.S. (2001), "Integrating Knowledge Management Applications in the Enterprise - The Xerox Knowledge Portal Project", Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. PUC - Rio, Brasil, Departamento de Informática. schwabe.salim@inf.puc-rio.br.
- Senge P. (1990), *The Fifth Discipline*, Doubleday.
- Shamir B. (1991), "Meaning self and motivation in organizations." *Organization Studies*, 12/3, pp. 405-424.
- Snyder W., Cummings T. (1998) "Organizational Learning Disorders: Conceptual Model and Intervention Hypotheses", *Human Relations*, vol. 51, 7, pp. 873-895.
- Starkey K. (1997), *Como as organizações aprendem: relatos de sucesso das grandes empresas* Futura.
- Stewart T.A. (1998), *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*, Campus.
- Stewart T.A. (2002), *A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a nova organização*, Campus.
- Sveiby K.E. (1998), *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento*, Campus.
- Toffler A. (1970), *Future Shock*, Bantam Books.

- Trépos J. (1992), *Sociologie de la compétence professionnelle*, Nancy, PUN.
- Ulrich D. (1998), "A new mandate for Human Resources", *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
- Vollmann T.E. (1996), *The Transformation Imperative: Achieving Market Dominance through Radical Change*, Harvard Business School Press.
- Wardman K.T. (1996), *Criando organizações que aprendem*, Futura.
- Wheatley M. (1996), *Liderança e a nova ciência. Aprendendo organização com um universo ordenado*, Cultrix.
- Zolingen S.J. van, Streumer J.N., Stooker M. (2001), "Problems in knowledge management: a case study of a knowledge-intensive company", *International Journal of Training and Development*, 5, 3, pp. 168-184.