



SISTEMA NACIONAL ABRH

Associação Brasileira de Recursos Humanos

40 anos
Transformando a
Gestão de Pessoas.

PRESIDENTE: RALPH CHELOTTI - VICE-PRESIDENTE: CLEISSON NUNES BARBOSA

Nº 920 - ANO X - QUINTA-FEIRA 15 DE JUNHO DE 2006

GESTÃO DO CONHECIMENTO

Ainda há muito o que aprender

Quem ainda não ouviu falar do *WOW! Manager* ou do *Chief Bandit Officer* não pode perder o CONARH 2006 – 32º Congresso Nacional sobre Gestão de Pessoas, que acontecerá de 22 a 25 de agosto, no Transamérica Expo Center, em São Paulo. Lá, o consultor José Cláudio Terra, coordenador do programa de Gestão do Conhecimento da FIA/USP, consultor da Harvard Business School e presidente da consultoria TerraForum, vai tratar, no dia 24, da *Gestão do Conhecimento, Capital Humano e Estratégia Competitiva* e comentar as práticas avançadas nessa área. Aqui, ele antecipa um pouco do que pretende levar aos congressistas e promete provocar reflexões.

JORNAL DA ABRH – Quando o assunto é gestão do conhecimento, onde as empresas mais erram?

JOSÉ CLÁUDIO TERRA – O principal erro é dizer que a implementou. Essa é a perspectiva de fornecedores de soluções e consultores, mas ninguém e nenhuma empresa o fez. Gestão do conhecimento não é um destino ou um projeto, nem tem fim em si mesma. Trata-se de uma mudança cultural enorme, de adoção de novas ferramentas e métodos de gestão voltados à valorização ampla e democrática dos conhecimentos de cada indivíduo, da facilitação do processo de compartilhamento de conhecimentos em todos os níveis, do redesenho de processos e regras do trabalho e da noção de que o conhecimento mais valioso é aquele tácito e inserido nos valores da organização.

ABRH – As universidades corporativas (UCs) têm sido ativadoras do conhecimento?

JCT – Depende. Se são tratadas como espaço para realizar atividades normais de T&D, agregam pouco valor. Interessante é quando a UC é inserida em um contexto maior de aprendizado organizacional. Isso significa discutir com a empresa suas características, ferramentas e métodos de gestão que impactam o aprendizado individual e organizacional. Há um fato interessante acontecendo no mundo: as necessidades de treinamento presencial ou *on-line* estão aumentando, porém o treinamento clássico vem perdendo espaço no contexto amplo do aprendizado de profissionais. É imprescindível compreender que a dinâmica do aprendizado mais sofisticado ocorre principalmente a partir do acesso à informação; das trocas tácitas com colegas, mentores e chefes; da participação em grupos de aprendizado e comunidades; e de redes internas ou externas da empresa, entre outros. Os gestores da UC podem ter a postura de atender à demanda de aprendizado vinda das áreas de negócio da organização ou serem mais pró-ativos e se inserirem na modelagem das práticas de gestão, visando a acelerar o aprendizado no próprio contexto do trabalho. É muito mais difícil, mas também muito mais estratégico.

ABRH – Isso acontece no Brasil?

JCT – O máximo que tenho visto são UCs bastante identificadas com as questões estratégicas, buscando ofertar modelos de aprendizado inovadores. Já o questionamento da realidade do trabalho me parece distante da realidade dos gestores das UCs. É como se separasse o aprendizado do trabalho. No Canadá e EUA, enquanto aprendem na universidade, os profissionais estão em contato com desafios reais e especialistas da empresa. E, quando “voltam” ao trabalho, continuam com um suporte de aprendizado constante.

ABRH – Onde estão os melhores exemplos?

JCT – Os EUA começaram bem antes e já

apresentam bons resultados, principalmente nas multinacionais que têm investido muito na facilitação da colaboração horizontal e no compartilhamento de conhecimento entre membros em todos os níveis hierárquicos, a partir de portais corporativos avançados. Eles também têm tratado o aprendizado organizacional de forma mais ampla e investido em técnicas sofisticadas, como *After Action Review*, *Social Network Analysis* e *Storytelling*.

ABRH – Há algum outro país?

JCT – Os japoneses deram um salto significativo: estão repensando suas empresas como fábricas de idéias e inovação. Nesse sentido, estão redesenhando processos de trabalho, estruturas organizacionais, espaços físicos e relacionamento com clientes, levando em consideração as determinantes dos processos de conhecimento.

ABRH – Um exemplo?

JCT – Em fábricas da Nissan, estão sendo designadas áreas específicas para a criação de conhecimento e incentivado o trabalho coletivo entre pessoas de vários departamentos – como engenharia, compras e manufatura –, que antes ficavam isolados um dos outros. Na Fuji, há cargos do tipo *Wow! Manager*, alguém responsável por tirar as pessoas do marasmo e introduzir práticas inovadoras; e *Chief Bandit Officer*, pessoa que viaja pelo mundo para trazer novas idéias para a empresa. Interessante, não é?

ABRH – O Brasil tem muito o que avançar...

JCT – Uma das áreas mais críticas está relacionada à noção de que esses projetos não podem ser tocados segundo a lógica tradicional dos grandes projetos de TI do passado. Projetos de portais podem ser tecnicamente perfeitos, mas não produzirão benefícios se não influenciarem a percepção e a necessidade de transparência e horizontalidade da organização. Também não haverá resultado se não se considerar que toda organização pode ser vista como um grande mercado de ofertantes e demandantes de informação e conhecimento. São necessárias análises do processo da comunicação a partir de múltiplas perspectivas: ela pode se dar em nível departamental, de processos, entre pares, de cima para baixo e de baixo para cima. No contexto organizacional moderno, não dá para separar o processo de aprendizado e conhecimento do processo de comunicação. Isso é muito sério, mas compreendido por poucos. É comum a comunicação ser tocada pela área de marketing interno ou algo assim, com objetivos específicos, mas pouco foco no aprendizado organizacional. E as pessoas que lidam com aprendizado muitas vezes não adentram a esfera da outra área para evitar “brigas de poder” ou mesmo por desconhecer métodos e ferramentas da comunicação. É uma pena.

ABRH – Qual é sua expectativa sobre o CONARH?

JCT – Alguns gestores de RH, mais visionários, têm influenciado a transformação dos valores organizacionais. É a partir desse contexto que espero deixar as pessoas com a “purga atrás da orelha”, ajudando-as a refletir que, para influenciar de maneira profunda os processos de aprendizado organizacional, é necessário ter liderança e atuar diretamente sobre as práticas de gestão da empresa. Os desafios do aprendizado, competências, habilidades e atitudes no contexto individual continuam importantes, mas, a meu ver, mais importante é quando o aprendizado organizacional virtuoso e persistente permeia todos os processos de trabalho da organização. Ele é difícil de ser copiado e traz vantagens competitivas sustentáveis.

PELA ABRH

Ferramentas da competitividade

No próximo dia 26, a Fundação Armando Álvares Penteado (Faap) e a ABRH-SP realizam o seminário *Transformar para Competir – Dominando as ferramentas da competitividade*.

A necessidade de se reposicionar o Brasil no cenário econômico-social, face aos avanços de outros países na geração de riquezas e na redução da desigualdade social, será o tema do professor Tarcísio Bierrenbach de Souza Santos, vice-diretor da Faculdade de Admi-

nistração da Faap e diretor do MBA da faculdade. Já o papel das empresas na educação será o foco de Cláudio Queiroz, professor dos cursos de pós-graduação e do MBA Profissional da Faap.

O seminário acontece das 9h às 12h30, na sala anexa ao Centro de Convenções da Faap.

Para confirmar presença:
mba.secretaria@faap.br
Tel. (11) 3662-7291

LigTV no Dito e Feito

Propovido pela ABRH-SE, o evento Dito e Feito de junho contou com a participação da LigTV, sistema de TV por assinatura que mais cresce em Aracaju. Empresa do grupo Cataguazes, que também controla a Energipe, a LigTV foi representada pela sua diretora geral Gisele Reis. No dia 8, no Delmar Hotel, na Orla de Aracaju, ela expôs aos participantes do evento o modelo de gestão de pessoas da LigTV, fundamentado no sistema de gestão estratégica – SGE – da organização. Gisele mostrou todas as fases do processo, bem como as ferramentas utilizadas para mapear as competências e treinar todos os colaboradores da empresa.

A executiva apresentou todos os resultados

alcançados, desde melhorias no atendimento até o aumento do faturamento, e ressaltou o fato de a empresa já ter superado, num curto espaço de tempo, a concorrente direta no mercado local. O grau de satisfação dos clientes foi outra meta superada a partir da implementação do SGE.

Além da LigTV, o Dito e Feito de junho contou com a participação de organizações do setor público, privado e do terceiro setor, como Norcon, Cosil, Movimento Competitivo Sergipe, Secretaria de Estado da Indústria e Comércio, TV Sergipe, G. Barbosa, Cimavel, Prefeitura Municipal de Aracaju, Santista, Azaléia e Secretaria de Estado da Administração, entre outras.

CONARH 2006 ABRH

32º Congresso Nacional sobre Gestão de Pessoas

Transformar para Competir

A competição é essencial ao país, à administração pública, às organizações e, acima de tudo, às pessoas. A competição exige transformação: romper fronteiras, construir soluções e lidar com o inusitado. E esta é a grande questão que a ABRH, com o CONARH 2006, quer levar à discussão pública: um olhar qualificado sobre transformação e competitividade. Pois nada se transforma sem antes transformar o ser humano.

Mostre que você sabe aproveitar as oportunidades. Inscreva-se agora e garanta o desconto especial.

+ de 30% de desconto até 20/6
RS 1.810,00*
5X sem juros no cartão de crédito

*Valor para associado ABRH

Confira alguns temas que serão apresentados:

- O líder que transforma
- Os novos caminhos da competição
- Gestão por valores
- Sustentabilidade: olhando para dentro de casa

Faça já sua inscrição:
www.conarh.com.br

Informações: (11) 3951 8883

22 a 25 de agosto de 2006
Transamérica Expo Center • São Paulo • SP

Promoção e Realização
ABRH-NACIONAL
Co-Promoção
ABRH-SP
SISTEMA NACIONAL ABRH
Associação Brasileira de Recursos Humanos



EXPEDIENTE

Publicação da ABRH-Nacional – Associação Brasileira de Recursos Humanos
Rua Gal. Jardim, 770 - 7º andar - CEP 01223-010 - São Paulo - SP
Tel: (11) 3256-0455 - Fax: (11) 3214-0858
E-mail: abrh@abrhna.org.br - Site: www.abrhna.org.br
Editora: Thais Gebrim (Mtb 13.743)