

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE**

Helany de Azevedo Gomes

**DESAFIO DOS GESTORES DE RH
NA ERA DO CONHECIMENTO**

Natal/RN

2008

3
BIBLIOTECA
25/00/14
P. 80

HELANY DE AZEVEDO GOMES

**DESAFIO DOS GESTORES DE RH
NA ERA DO CONHECIMENTO**

Monografia do Curso de Pós-Graduação em
Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio
Grande do Norte como requisito obrigatório para
obtenção do grau de Especialista em Gestão de
Pessoas.

Orientador: Patrícia Webber, (Dra)

R3: 82.673

FARN
BIBLIOTECA

Nº Reg. 4001275

04/08/09

658.3

G 612 d

2008

8x:01

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Gomes, Helany de Azevedo

Desafio dos gestores de RH na era do conhecimento / Helany de
Azevedo Gomes. – Natal: FARN, 2009.
28f.

Orientador: Patrícia Webber (Drª.)

Monografia (Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas) –
Faculdade Nataense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Era do Conhecimento – Monografia. 2. Gestão de Pessoas –
Monografia. 3. Capital Humano – Monografia. 4. Era Industrial – Monografia.
5. Título – Monografia.

RN/FARN/BC

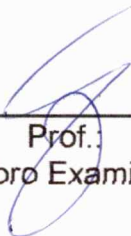
CDU 658.3

HELANY DE AZEVEDO GOMES

DESAFIO DOS GESTORES DE RH
NA ERA DO CONHECIMENTO

Monografia do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Natalense
para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte,
(X) aprovada com a nota: 8,0 () não obtendo aprovação, em 07 de 04 de
2009, avaliada pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Patrícia Webber, Dr.
Orientador


Prof.
Membro Examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, a minha família pelo incentivo diário, amigos, professores e colegas que, durante essa caminhada me deram inspiração, apoio e contribuíram para o meu aprendizado

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à memória de minha mãe Eunice de Azevedo Gomes. As lições da vida aprendi com ela na mútua convivência diária. Se hoje sou alguém, se sou um ser humano digno e honesto, lhe devo tudo isso e tudo o mais.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	09
1.1	OBJETIVO GERAL	09
1.2	OBJETIVO ESPECÍFICO	09
1.3	JUSTIFICATIVA	09
1.4	METODOLOGIA	09
2.0	OS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS	10
2.1	ERA INDUSTRIAL	13
2.2	OS NOVOS TEMPOS	14
2.3	NOVO MODELO DE GESTÃO	15
3	REMUNERAÇÃO E A GESTÃO DE PESSOAS	17
4	PERFIL PROCURADO NOS NOVO TEMPOS	18
5	ANALISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS	22
6	CONCLUSÃO	23
7	REFERÊNCIA	25

1 INTRODUÇÃO

1.1 OBJETIVO GERAL

A Presente monografia tem o propósito de retratar o desafio dos gestores de rh na era do conhecimento, considerando como ponto central o capital humano.

1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

Comprovar através de pesquisa bibliográfica, o valor e o desafio do profissional de rh; Diante de tantas informações, tecnologias e conceitos novos no direcionamento, processo de implementação e alinhamento de novos conceitos e diretrizes gerados pela nova era do conhecimento.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho de conclusão de curso, tem como proposta discutir o papel do gestor de rh na era do conhecimento, fazendo um resgate a partir da era industrial até o momento era do conhecimento, sendo o texto resultado de pesquisa bibliográfica, leituras e reflexão do autor.

1.4 METODOLOGIA

A metodologia proposta baseasse em pesquisa bibliográfica do assunto proposto, buscando através de livros, artigos revistas e internet. A pesquisa estará voltada para área de gerenciamento. Retratando os desafios do profissional de Rh na era do conhecimento.

2 – OS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS

O mundo está passando por enormes mudanças, num processo de transformações e também gerando grandes expectativas. Num período estreito de tempo acompanhamos o rompimento da sociedade industrial e do advento da Era da Informação, a aceleração do processo de automação e informatização, o nascimento e crescimento da biotecnologia e agora ganhando destaque e notoriedade neste cenário a Era do Conhecimento.

Modificando a vida das pessoas, deve-se considerar refletindo como sucessivos choques no gerenciamento das organizações, esperando-se, entretanto, transformações maiores no futuro. Serão novos valores, novos costumes, novas exigências de qualificação profissional, novas formas de lazer, novas formas de produção e comercialização, novos procedimentos nos negócios, novos métodos de ensino. (ALENCAR, 1996 p.18)

Segundo Toffler, a globalização tornará a concorrência mais acirrada, o ritmo das inovações tecnológicas, cada vez mais desafia as estratégias por mais brilhantes que possam parecer, “Quando se fazem novas descobertas, se desvendam novas verdades e as maneiras e opiniões mudam com a mudança das circunstâncias, as instituições devem avançar também, acompanhar o andamento dos tempos”..

Com o objetivo de satisfazer os novos padrões de consumo em mercados altamente competitivos e segmentados, as empresas buscam a qualidade de produtos cada vez mais individualizados e diversificados, cada vez mais capazes de atender a demandas voláteis e diferenciadas.

Para isso se reestruturam, utilizando tecnologias de base microeletrônica e concepções de organização da produção que se baseiam em novos conceitos: integração, flexibilidade, descentralização da produção e gestão participativa. Esta última, por exemplo, fundamenta-se na “parceria” entre empregador e empregado, com a exigência do primeiro em relação ao compromisso do trabalhador em perseguir os objetivos e metas da empresa, gerando maior aproximação e comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos, com o propósito de se buscar maior eficiência e produtividade. (ZARIFIAN, 1996 p26)

Dentro deste contexto, as organizações que querem entrar no mercado e serem competitivas não podem mais ignorar os desejos dos seus clientes, e os gestores não podem dar ordens e esperar que sejam cumpridas cegamente. As relações e interações pessoais não podem mais ser aceitas como verdadeiras, e tampouco tanto criatividade humana pode continuar a ser desprezada e ignorada.

As organizações para garantirem sua sobrevivência, em qualquer segmento terão que passar por uma mudança cultural profunda. O seu recurso humano terá que pensar mais rápido, trabalhar de forma inteligente, pensar diferente, sonhar grande e relacionar-se entre si de maneira mais amigável.

A implementação destas mudanças requer uma atuação dos gestores, muito diferentes daquele que nós já fomos submetidos e alguns dos quais nós, talvez, sejamos agora. A era do modelo baseada em penalidades, rigidez, liderança pelo medo, é página virada.

Segundo Toffler em a Nova Onda, "um senhor de escravos, ou senhor feudal transplantado da antiguidade para o mundo de hoje acharia difícil de acreditar, até espantoso, que nós batemos menos nos trabalhadores e eles produzem mais".

Os Gestores da Era do Conhecimento terão que ter capacidade de adaptações rápidas e de promover mudanças em contraste com a administração tradicional, terão que destruir barreiras erguidas pelas lideranças passadas e construir pontes, implantando um novo estilo de gestão, voltado para ajudar os colaboradores a realizarem o que são capazes de fazer, criando um ambiente propício à discussão, voltado para ajudar os colaboradores a realizarem o que são capazes de fazer, criando um ambiente propício à discussão, assegurando a liberação da capacidade criativa, formulando uma visão para o futuro, encorajando, emocionando, contextualizando, treinando, ensinando, facilitando, cultuando o desprendimento e a diversidade, admirando e respeitando as diferenças, e aproveitando as peculiaridades para obter as melhores ações, intenções e soluções. Nenhuma organização existe ou funciona sem o capital humano. Há de se observar que quando modificamos as estruturas, também modificamos as pessoas, o grande desafio dos gestores é conseguir que seus colaboradores aceitem novas responsabilidades, que compreendam que as suas atividades estão interligadas com a dos outros, e que possam se adaptar às circunstâncias modificadas, e que estejam afinados com as pessoas em sua volta, de maneira que realizem seu trabalho mais eficazmente, sejam mais produtivos e se tornem melhores, consolidando a previsão citada do autor Trostsky : "O homem se tornará incomparavelmente mais forte, mais sábio e mais perceptivo". Também o homem deverá não olhar para fora de si, mas para dentro de si, começar a apropriar-se novamente da própria criatividade, da própria fantasia sufocada, desde a infância por modelos de comportamento, esquemas educacionais e posturas profissionais. Sendo assim, a participação e o envolvimento dos colaboradores não seria mais um discurso ideológico, mas uma necessidade para que a empresa responda rapidamente a uma alteração na demanda ou nos custos. Tal participação seria decorrente de colaboradores multiqualificados, dispostos em equipes, relacionando-se com a gerência de

uma forma cooperativa, na medida em que passaria a ocorrer uma convergência de interesses, superando assim os tradicionais antagonismos inerentes ao taylorismo e o fordismo.

O grande desafio é ter a compreensão e percepção do papel do Gestor na Era do Conhecimento, neste momento de ruptura, onde as organizações estão mudando para fazer face à crescente competitividade, cumprir novas leis ou regulamentos, introduzir novas tecnologias ou atender a variações nas preferências de clientes ou de parceiros, obrigando os gestores a assumirem novas habilidades e principalmente aceitar as mudanças ora apresentadas que modificam totalmente o conceito de relação dos colaboradores com as organizações, onde as relações paternalistas e de submissão estão sendo substituídas por novas modalidades onde atitude, criatividade e até a rebeldia tem feito a diferença.

2. 1 ERA INDUSTRIAL

Do início do Fordismo à plena Era Industrial às empresas, eram baseadas nos modelos de organização, oriundas do Exército e da Igreja, uma estrutura hierárquica, onde o conhecimento dos principais processos da organização, ficavam retidos nos níveis mais elevados da empresa, sendo a principal função do gestor controlar e garantir que os empregados atingissem a produção estabelecida. Na Era Industrial, as organizações obedeciam aos rígidos princípios do mecanicismo, com grande ênfase no controle e veneração à hierarquia. Esta estrutura era extremamente rígida, insensível, não tinha foco no cliente, tinha uma obsessão com a atividade em vez do resultado e sofria de paralisia burocrática. Neste modelo os gestores pensavam nos empregados não como recursos humanos valiosos, mas como componentes substituíveis de um processo de produção eficiente. Diz-se que Henry Ford, exasperado, chegou a afirmar: “Embora tudo que quisesse fosse um par de mãos, era obrigado a contratar também uma pessoa”.

Com o lançamento do computador eletrônico, inicia-se um processo de automação, mas as mudanças organizacionais e estruturais foram tímidas, considerando-se que os computadores não possuem “poderes mágicos” de resolver problemas de gestão, racionalizar processos ou aumentar a produtividade, o máximo que se consegue com a sua implantação é adiar a necessidade de mudanças mais fundamentais. Na regra de qualquer tecnologia utilizada nos negócios é que a automação aplicada a uma operação eficiente aumenta a eficiência, a segunda é que a automação aplicada a uma operação ineficiente aumenta a ineficiência.

Com o advento da qualidade total as tecnologias de gestão evoluem, e as décadas de 1980 e 1990 com o advento da reengenharia forçam o aumento da competitividade das empresas, criando condições e espaços para o homem utilizar toda a sua criatividade e inovação. Essas mudanças tiveram um grande reflexo na atuação dos gestores, que ficaram frente a frente com o desafio advindo por esta nova realidade: abandonar a postura focada em processos burocráticos e de controle, para impulsionar o crescimento da maior riqueza das organizações, o capital humano. MOURA (1999,p.68)

2.2 OS NOVOS TEMPOS

Os Novos tempos apresentam características bastante diferentes do passado, e várias são as suas denominações: Era do Conhecimento, Era da Informação, Terceira Onda ou Era Quaternária. A sociedade contemporânea atravessa um período de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais. Segundo Lastres, a emergência de um novo paradigma tecnológico e a globalização financeira são traços marcantes da economia mundial nas últimas décadas. Para as empresas, alcançar e manter níveis crescentes de competitividade tornou-se fator de sobrevivência nesse ambiente cada vez mais dinâmico e turbulento. Essa competitividade tem sido perseguida mediante o desenvolvimento e incorporação, ao ambiente empresarial, de inovações, sejam elas na forma de produtos ou processo de produção, bem como de novas tecnologias e novos modelos de gestão.

Nas duas últimas décadas houve uma grande evolução no campo gerencial, várias crenças e práticas empresarias foram questionadas, e a mentalidade tradicional autoritária, foi sendo substituída por uma postura gerencial mais sensível às pessoas, consciente da importância de tratar os empregados como fontes de iniciativa, energia e criatividade, em vez de apenas custos controláveis. Cabe aqui uma observação de Jack Welch, CEO da General Electric não subestimamos os talentos e as aptidões do nosso pessoal. Nossa maior tarefa passa a ser a de redefinir o nosso relacionamento com os empregados. O objetivo é construir um lugar em que as pessoas desfrutem de liberdade criativa, onde desenvolvam o verdadeiro senso de realização – um lugar que fomente o melhor de cada um.

2.3 NOVO MODELO DE GESTÃO

Este novo modelo de gestão, em substituição ao modelo corporativo, assim definido por construir uma organização bastante flexível para explorar os conhecimentos idiossincráticos e as aptidões únicas de cada um dos empregados, na tese defendida por Ghoshal e Barlett (2000), há uma mudança de papel de estratégias, estruturas e sistemas para propósitos, processos e pessoas.

A doutrina gerencial da estratégia-estrutura-sistemas redundou no desenvolvimento de um modelo organizacional de extrema eficácia, notavelmente adequado a uma era em que a tarefa mais importante da alta administração consistia na distribuição dos limitados recursos financeiros da empresa entre as oportunidades concorrentes propostas pelos vários gerentes gerais das divisões e na posterior monitoração do desempenho em comparação com os

planos, por meio de um sofisticado conjunto de sistemas de controle. O conhecimento está substituindo o capital como recurso escasso crítico, e a gerência está sendo desafiada a fomentar um ambiente organizacional capaz de desenvolver, alavancar e difundir esse novo e valioso ativo competitivo.

No nível mais elementar, ao tentar compreender essas mudanças em termos do velho paradigma estratégia-estrutura-sistemas, muitas empresas descobriram que tinham condições de lidar apenas com os sintomas dos problemas, e não com as suas causas básicas. De um modo mais profundo, a gestão dessa mudança estratégica exigia que os gerentes reconhecessem a necessidade de uma filosofia gerencial totalmente diferente. O fato que essa conscientização impunha a transformação dos seus próprios papéis e tarefas essenciais, de um modo ao mesmo tempo básico e profundo, agravava ainda mais a dificuldade do empreendimento. Aqui cabe um comentário do ceo da canon, Ryuzabura kaku, ao enfatizar o papel dos gestores na indução desse processo, identificou o que talvez seja em muitas empresas a mais árdua das barreiras à renovação. "A fim de sobreviver para sempre, a empresa deve ter a coragem de abandonar em certos momentos as suas realizações do passado, o conceito biológico de "ecdise" onde, a perda da pele para a emergência em nova forma. É difícil para os seres humanos a negação e destruição das próprias construções. Mas sem essa capacidade, é certo que as empresas não sobreviverão para sempre. Quanto a mim mesmo, é difícil renegar os frutos do passado. Assim, quando chegar a hora de renunciar o passado,inevitavelmente recisarei renunciar ao cargo"

A aplicação desse arcabouço teórico no campo das organizações e da produção material traz à tona as palavras de Naisbitt (1984, p281) "Estamos começando a rejeitar as hierarquias, que funcionavam bem na era industrial, centralizada. Em seu lugar, estamos colocando o modelo de rede de organização e comunicação, que tem raízes na forma espontânea, igualitária e natural de grupos de pessoas de mentes semelhantes. As redes reestruturam o poder do fluxo de comunicação dentro da empresa, de vertical para horizontal... O computador destruirá a pirâmide, criamos o sistema administrativo piramidal e hierárquico, porque precisávamos do mesmo para fiscalizar as pessoas e o que elas faziam com o computador para encarregar se dessas tarefas, poderemos reestruturar horizontalmente nossas instituições".

O exemplo de uma sociedade pautada pelo conhecimento e informação e diante do processo de descentralização como disse Naisbitt, ocorre também uma desconcentração espacial, onde os trabalhadores e até o trabalho deixam cidades e até países, com um modelo de maior flexibilidade de gerenciamento, descentralização das empresas e sua

organização em redes. A base tecnológica desta sociedade é a eletrônica, com a entrada dos chamados colarinhos de aço (robôs) nos setores produtivos, promovendo a automatização de tarefas meramente repetitivas, possibilitando uma produção flexível, e capaz de responder às flutuações da demanda do mercado. Esta automatização varia conforme o nível de sofisticação dos meios de trabalhos individuais utilizados e a combinação escolhida entre esses meios, como variam também, o desempenho que podem ser obtidos. O papel dos trabalhadores neste cenário passa a ser de vigilância e controle. "Um novo arquétipo humano está nascendo e vivendo confortavelmente uma parte de sua vida no mundo virtual do ciberespaço, familiarizado com os trabalhos de uma economia de rede, menos interessado em acumular coisas e mais interessado em ter experiências emocionantes e divertidas, capazes de interagir em mundos paralelos simultaneamente, mudando rapidamente sua própria personalidade para se adaptar a qualquer realidade – simulada ou real – diante de si, os novos homens e mulheres do século XXI são bem diferentes de seus pais e avós burgueses da Era Industrial". RIFIKIN (2001 pg.153)

Ocorre também uma mudança na tradicional produção em massa, para a produção personalizada, plasticizada, cuja palavra-chave é a flexibilidade, tanto de infra-estrutura como de recursos humanos, impondo às empresas e aos gestores um papel mais de proatividade perante o mercado do que meramente de controle outrora muito difundido nas burocracias weberianas. Nas relações trabalhistas, há um declínio da influência dos movimentos dos trabalhadores, ocorrendo uma individualização e diversificação cada vez maior das relações do trabalho, com conseqüente enfraquecimento dos sindicatos. Todas estas transformações afetam inclusive à relação empregado versus empregador, no que diz respeito às relações trabalhistas, conforme passamos a comentar a seguir, exigindo dos gestores uma condução mais qualificada, e sintonizada com as exigências dos novos tempos.

3 REMUNERAÇÃO E GESTÃO DE PESSOAS

Com relação à remuneração, surge a modalidade de participação nos lucros ou resultados, com a distribuição de lucros ou ações, remuneração vinculada ao desempenho, incentivo e concessão de prêmios ou bônus.

Com a entrada das novas tecnologias e modos de trabalhar, provoca-se grandes deslocamentos entre ocupações, empresas e setores, e eleva as exigências de qualificação do trabalho, provocando obsolescência das velhas habilidades e criando outras. Esta reprofissionalização dos trabalhadores, não atinge apenas os operários, envolvendo maciçamente os empregados burocráticos e sua camada gerencial.

Paralelo ao processo de modernização das organizações, com o incremento e uso intenso de tecnologias, o gestor passa a ter um desafio diário que é romper com as necessidades de formação dos colaboradores para a execução das tarefas previamente conhecidas e apoiadas em normas preestabelecidas, passando a capacitá-los para um novo modelo, que é o de resolverem os problemas, examinando-os além de uma perspectiva e tomando decisões imediatas não contidas nas referidas normas.

A palavra de ordem para os gestores é “investir no homem”, e deixá-lo livre para ser ele mesmo, despertando a sua consciência e seu potencial criativo e inovador, que foi adormecido e bloqueado, face aos ambientes destituídos destas premissas. Cabendo o comentário de DE MASI 2000, pg 426 . “A atenção, que em todos os campos, em todos os setores da sociedade se está dirigindo ao indivíduo, aos seus valores, às suas potencialidades, ainda que em compasso de espera, ou até mesmo como fenômeno de regressão ou de involução, força a reflexão sobre a mudança que se está produzindo na sociedade e no homem”.

Mais uma vez, portanto, a liberdade de manifestar-se e de exprimir-se constitui o núcleo central do desenvolvimento do homem. Trazendo para o nosso estudo DRUCKER (1993, p.95), temos: “O verdadeiro investimento na sociedade do conhecimento não é em máquinas e ferramentas, mas no conhecimento do trabalhador do conhecimento.

O trabalhador industrial precisava infinitamente mais do capitalista do que capitalista precisava dele. Na sociedade do conhecimento o pressuposto mais provável das organizações é certamente aquele pela qual elas têm que se guiar – é que as empresas precisam muito mais dos trabalhadores do conhecimento do que eles precisam delas”.

"O antigo princípio segundo o qual o homem deve ganhar a vida com o "suor do rosto" está para ser alterado ... Mais do que nunca as pessoas viverão das suas próprias capacidades intelectuais. Isto não significa de modo algum um retorno ao jardim do edén. Cabe muito mais entender que o "suor quente" de um exercício muscular será substituído pelo "suor frio" da tensão nervosa acumulada pelo cérebro pelos nervos e pela capacidade de resistência no exercício de atividades transacionais" apud DE MASI, 2000 p46.

O trabalhador, agora reconhecido precisa também, se engajar neste processo com responsabilidade, superando as vaidades, terá que estar dentro de um processo contínuo de reciclagem, buscando competências múltiplas, abraçando e respeitando às variedades raciais, regionais, religiosas e multiculturais, tendo a consciência como nos alerta que o conhecimento que inova, é o mesmo que envelhece, ou seja, superarem o mito que o compartilhamento do seu conhecimento o enfraquece.

4 PERFIL PROCURADO DOS NOVOS TEMPOS

No prefácio de um livro publicado em 1996 e intitulado "Teaching the New Basic Skills", Robert Galvin (CEO) e Edward Bales (Diretor de Educação e Sistemas Externos), ambos da Motorola, reflete bem a postura dos novos tempos. Dizem eles: "A Motorola busca fundamentalmente sempre selecionar para o seu quadro de funcionários, indivíduos que detenham habilidades cognitivas sólidas, que demonstrem a capacidade de aprender e manter-se aprendendo".

Esta nova postura do mercado, passa a valorizar não apenas os gestores que dominarem a tecnologia vigente, mas sim, os que demonstrarem a capacidade de absorver novas tecnologias e se adequarem às constantes mudanças organizacionais, e que demonstram facilidade de transitarem de uma atividade para outra, sem desconforto com as diferentes situações. Aproveitando (DEMO, 1996 p6), O gestor da era do conhecimento precisará das Seguintes características, bem como deverá despertá-las também em seus colaboradores:

- 1) Saber pensar, questionar e criar;
- 2) Visão global da situação em que está inserido e multidisciplinariedade;
- 3) Capacidade de avaliação, para melhorar sempre o desempenho;
- 4) Atualização permanente, para estar em dia com o conhecimento;
- 5) Participação, para ser sujeito e não objeto de manipulação; e,
- 6) Inovação das práticas, para efetivar o desafio da qualidade.

O que fará a grande diferença entre uma organização e outra nestes novos tempos não é nenhuma novidade para os grandes gestores que ocupam destaque no mercado e querem continuar soberanos. O que fará esta diferença indubitavelmente é o capital humano que nelas trabalham.

Diante deste cenário o desafio das organizações e dos seus gestores passa a ser como reter estes talentos e evitar a "excessiva mobilidade da mão-de-obra".

Considerando o capital humano como o principal ativo organizacional, o desafio dos gestores é proporcionar novas formas de crescimento profissional e pessoal, sem perder de vista que a autonomia está com o empregado, e ele está mais preocupado com a posição que ocupa e não com a instituição a qual ele pertence.

Portanto, é reconhecendo esta autonomia do empregado que os gestores terão que se adaptar a esta nova realidade, tornando as organizações criativas nos seus pacotes de benefícios, tendo a clareza que deverão ser customizados e personalizados com as necessidades de cada empregado, considerando-nos como participantes e não trabalhadores, além de criativos ao invés de produtivos.

Longe de ser utópicos, já está ocorrendo a consolidação que a maior guerra competitiva das organizações não será somente pelos clientes, mas também pelos melhores capital humano.

Os gestores da era do conhecimento deverão proporcionar às organizações as tecnologias de ruptura, sistemas e procedimentos adequados e força de trabalho altamente qualificada.

É fundamental que o gestor consiga construir uma força de trabalho capacitada para desenvolverem com maestria a capacidade de criar o inédito, ou seja, é o profissional que descobre em que usar as novas tecnologias de áreas completamente distintas. Outra forte tendência da economia moderna é a capacidade dos gestores de inserirem as organizações em projetos sociais, proporcionando aos profissionais melhores ambientes de trabalho. Iniciativas desta natureza melhoraram a qualidade de vida dos colaboradores e estimulam a sua participação em projetos sociais.

Esta responsabilidade social e ambiental dos gestores do conhecimento com a empresa, com a sociedade e a sua ética, bem como a coerência utilizada em suas ações, fará a diferença e será o pilar para que o capital humano se desenvolva e se engaje cada vez mais no meio em que está inserido. Toda evolução, seja na ciência ou em outro campo de atuação, não se limita apenas às experiências, ou um melhor uso de nossos sentidos, mas sim a nossa capacidade de criar conjecturas imaginativas, ousadas e até arriscadas.

Como é impossível prever o conhecimento que será necessário no futuro, torna-se indispensável o desenvolvimento de habilidades que ajudem o indivíduo a se adaptar com facilidade ao novo e às circunstâncias marcadas pela mudança, pela incerteza e pela complexidade (ALENCAR, 1996 p28).

Segundo Krewer (apud ALENCAR, 1996) o futuro não acontece simplesmente. Ele é construído. Ele é aberto, e não fechado. Ele é divergente e não convergente. Os gestores terão que lidar diariamente com a mudança e terão que ter em mente que ela quase sempre encontra resistência. A mudança envolve incerteza, e com a incerteza vem a ansiedade. A grande verdade é que toda mudança ocorre com sacrifícios, tanto para os culpados quanto para os inocentes.

A transformação, tem exigido que façamos uma readequação da forma que nos relacionamos uns com os outros e o mundo exterior. Para este momento, é necessário, algumas mudanças em nosso comportamento e em nossas vidas.

Outras características fundamentais de um gestor do conhecimento que inspira confiança e mobiliza o potencial de seus subordinados foram ilustradas através de lendas orientais por KIM e MAUBORNE (ALENCAR, 1996, p112). Estes chamam a atenção para o comprometimento, a humildade, a habilidade de "ouvir" o inaudível e de perceber a realidade de muitos pontos de vista como essenciais à liderança. A seguir um trecho da lenda: O som da floresta: "Ouvir o inaudível, lembra ele, "é disciplina necessária a todo grande gestor, escutar os sentimentos não comunicados, as dores não expressas, as queixas não ditas, pode ele ter esperança de inspirar confiança no seu povo, compreender quando algo está errado, satisfazer as necessidades verdadeiras de seus subordinados".

Hoje, as organizações não são semelhantes a uma máquina, mas humanas, e que num ambiente turbulento cheio de reversões revolucionárias, surpresas e perturbações competitivas já não é mais possível especificar com antecendência aquilo que cada um precisa saber (TOFFLER, 2003 P87)

Esta nova economia não poderia funcionar um segundo sequer sem o contato, a imaginação, a intuição, o cuidado, a compaixão, a sensibilidade psicológica e outras qualidades humanas que ainda identificamos com pessoas, e não com máquinas. TOFFLER (2003 p.45), ou seja, é o ser humano impulsivo lutando contra as convenções da sociedade. Neste sentido, (ALENCAR, 1996, 90) lembra, por exemplo, que: "Querer obter dos funcionários comportamento criativo em ambiente politicamente fechado, sem o oxigênio libertário da polêmica e das críticas, sem o cultivo das diferenças ou o reconhecimento de sua legitimidade, é sonhar acordado".

A real conquista da ciência e da tecnologia moderna consiste em pegar pessoas normais, instruí-las a fundo num campo limitado e conseguir, graças a uma adequada organização, coordenar as suas competências com as de outras pessoas especializadas, mas igualmente normais. Isso permite dispensar os gênios. (DEMASI, 2000, p239 SENAC).

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Com base no trabalho realizado, concluiu-se que o tema gestão de recursos humanos na era do conhecimento, baseou-se em uma revisão bibliográfica, em busca de conceitos, promovendo a apresentação do mesmo em forma de pesquisa, abordando conceitos sobre a gestão de pessoas, repassando este em um projeto que abordou, principalmente, aspectos como cultura que existe na organização, as estruturas organizacionais que podem ser adotadas, as características do contexto, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

Sendo assim, através da pesquisa bibliográfica realizada percebe-se ser possível ~~conter~~ e corrigir nas empresas através de seus gestores elevados índices de rotatividade, de absenteísmo e de acidentes de trabalho, problemas com qualidade dos produtos, retrabalho, desperdício de materiais, baixos salários, condições de trabalho inadequadas e relações de trabalho insatisfatórias. Fatores esses que estão diretamente relacionados à administração de recursos humanos, que, na maioria das empresas, é limitada ao cumprimento, apenas, dos aspectos legais da relação governo x empresa x empregado. Dai a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários onde hoje, as pessoas constituem o principal ativo da organização.

6. CONCLUSÃO

O mundo atual é o do conhecimento e da informação, permeado pela habilidade de comunicação, compreendendo não apenas falar, mas também saber ouvir e, sobretudo saber ser. O futuro exigirá cada vez mais conhecimento, experiência, competência e atitudes.

No mundo globalizado convivem ao mesmo tempo pessoas inseridas no contexto tecnológico cada vez buscando mais conhecimento e outras totalmente excluídas de qualquer processo da modernidade, mesmo dentro das organizações e principalmente aquelas que estão num processo de transição, onde alguns "eleitos" já caminham na nova via enquanto outros mantêm a operação até o dia do juízo final.

Sendo assim é fundamental que o perfil do gestor para esta realidade que nos avizinha é aquele que se preocupa em criar um ambiente saudável, sem preconceitos, demonstrando habilidades nos seus relacionamentos interpessoais, culturais, compartilhando informações, lidando com pessoas difíceis, não criando falsas expectativas, mas também tendo a sensibilidade para não destruir sonhos, convencendo-se que as mudanças não significam perdas e sim grandes possibilidades de crescimento e de transformação.

Fica a Lição de Adam Smith citada no artigo The oncepto f Nature in Marx, 1971 quando dizia que: "A realidade é, além disso, tudo aquilo em que ainda não nos tornamos, ou seja, tudo aquilo que a nós mesmos nos projetamos como seres humanos, por intermédio dos mitos, das escolhas, das decisões e das lutas".

A reflexão que podemos fazer a partir do que ora apresentamos e levando em consideração a nossa atividade de gestor, é ter como paradigma à busca e aquisição de conhecimento, colaborando na construção de novas atitudes, visando tornar viável a possibilidade de desenvolvimento de habilidades para fazer as coisas de maneira mais

adequada do que a atual, fomentando um tipo de pensamento mais crítico, encorajando não só compreender, mas também identificar os vários significados das situações, encarando e administrando as adversidades e os paradoxos, ao invés da simples colocação de vendas nos olhos. Devemos também, mostrar novos caminhos, e combatermos com veemência o modelo herdado da era industrial, onde vingaram termos como massificação, sincronização, repetição e linearidade, que tanto prejuízos tem causado ao capital humano. De acordo como que afirmou Niermayer “Não é o ângulo reto que me atrai e nem mesmo a linha reta, dura, inflexível, criada pelo homem. O que me atrai é a curva livre e sensual ... de curvas é feito todo o universo, o universo curvo de Einstein.”

Mais é de suma importância que nós gestores, saibamos que o conhecimento é o produto mais incisivo do ser humano em termo de capacidade de manipulação e domínio da realidade, mas, ao mesmo tempo, sua arma mais mortal contra os outros e contra si mesmos. Para ser grande, precisa, sobretudo, saber o quanto é pequeno, arriscado e muitas vezes fútil”.

7. REFERÊNCIA

ALENCAR, Soriano Eunice. **A Gerência da Criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996
J Francisco; IGLESIAS, Marcelo; CARMO, M Romeu: **Desenvolvimento sem Empregos**.
2002.

BRIDGES, W. **Um mundo sem empregos**. São Paulo, Makron Books, 1995.

CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H.M.M.(Orgs.) **Globalização e inovação localizada**. Brasília:
IBICT/MCT, 1999.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. São Paulo; Paz e Terra, 1999.

CORIAT, B., **A Revolução dos Robôs: Impacto sócio-econômico da automação**. São Paulo.
Busca Vida, 1988.

CORIAT, B. **Pensar pelo Averso**. Rio de Janeiro: UFRJ/REVAN, 1994.

DAVENPORT, T H. **A Economia da Atenção**. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 2001.

DAVENPORT, T H. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu
capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE MASI, D. **A Sociedade Pós-industrial**. 3 ed., São Paulo, SENAC, 2000.

DE MASI, D. **Criatividade e Grupos Criativos**. RJ: Sextante, 2003.

DEMO, P. **O Futuro do Trabalho no Brasil**. Brasília: OIT, 1996

DEMO, P. **Metodologia do Conhecimento Científico** . São Paulo: Atlas, 2000.

DRUCKER, P. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

GALBRAITH, J. K. **A Sociedade Afluente**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1982.

GHOSHAL, S. **A Organização Individualizada**: as melhores empresas são definidas por propósitos, processos e pessoas Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.

KUMAR, K. **Da Sociedade Pós- Industrial à Pós-Moderna**. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 1997.

LANDINI, M. Z. S. **Empregabilidade**: a necessidade de se tornar empregável. Mimeo: 2000.

PASTORE, J. **O Desemprego tem Cura**. São Paulo: 1998.

PURI, S. **Gestão da Estabilidade**: A Arte de manter, motivar e criar desafios para colaboradores. São Paulo 2000.

RIFKIN, J. **A Era do Acesso**. São Paulo: MAKRON BOOKS, 2001.

RIFIKIN, J. **O fim dos empregos**. São Paulo: Makron Books, 1995.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1988.

TOFFLER, A. **A Terceira Onda**. Rio de Janeiro: Record, 22ª Edição, 1997.

TOFFLER, A. **Powershift : As Mudanças do Poder**. Rio de Janeiro. Record, 6ª Edição, 2003.

TOMELIN, M. **O Quaternário**: Seu Espaço e Poder. Brasília, Ed. UNB, 1988.

ZARIFIAN, Phillipe. **As Novas Abordagens da Produtividade**. In SOARES, Rosa Maria S. de M. (org) **Gestão da Empresa**: Automação e Competitividade. Brasília, Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada. IPEA, 1990.

RAE :Revista de Administração de Empresas . São Paulo v. 41 nr. 2 p 14,15 FGVSP.

Portal Liderança: Entrevista.3893 **Liderar na era do conhecimento** Disponível em:
<[www.rh.com.br/Viana Jr](http://www.rh.com.br/Viana_Jr)>. acesso em:18 setembro de 2008

Gestão do conhecimento Disponível em: < [www.rh.na.gestão do conhecimento](http://www.rh.na.gestao.do.conhecimento). Acesso em
10 agosto de 2008