A gestão do conhecimento como ferramenta para o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais

Knowledge management as a tool to achieve the organizational and strategic goals

La gestión del conocimiento como herramienta para el alcance de los objetivos estratégicos organizacionales

Este trabalho buscou esclarecer como a Área de Recursos Humanos através da Gestão do Conhecimento pode contribuir para o alcance da Estratégia Organizacional. O objetivo foi demonstrar a área como a responsável em provocar a disseminação do conhecimento, e compreender que o seu papel está em garantir que a metodologia dos treinamentos seja adequada para a aprendizagem organizacional. O trabalho foi realizado através de levantamento bibliográfico, e foi possível concluir que não existe uma norma pré-estabelecida a ser seguida, cada empresa apresenta a sua cultura e diferentes estratégias organizacionais, mas uma certeza deve ser comum a todas: o conhecimento é ilimitado e vencerá a empresa que tiver consciência do poder do mesmo.

This paper has tried to clarify how the field of Human Resources through Knowledge Management can contribute to reach the Organizational Strategy. The aim was to demonstrate that the area is responsible for provoking knowledge dissemination and to understand that its role is to guarantee that the training methodology is adequate for the organizational learning. The study was performed through a bibliographic research and it was possible to conclude that there is not a pre-established rule to be followed; each company has its own culture and different organizational strategies, but all agree at one point: knowledge is unlimited and the winner is the company that is aware of this power.

Este trabajo buscó aclarar como el Área de Recursos Humanos, a través de la Gestión del Conocimiento, puede contribuir para el alcance de la Estrategia Organizacional. El objetivo fue demostrar el área como la responsable por provocar la diseminación del conocimiento y comprender que su papel consiste en garantizar que la metodología de los entrenamientos sea adecuada para el aprendizaje organizacional. El trabajo fue realizado a través de análisis bibliográfico y fue posible concluir que no existe una norma pre-establecida a ser seguida, cada empresa presenta su cultura y diferentes estrategias organizacionales, pero una seguridad más debe ser común a todas: el conocimiento es ilimitado y vencerá la empresa que tenga conciencia del poder del mismo.

Palavras-chave: recursos humanos, gestão do conhecimento, estratégia organizacional, aprendizagem

Autores:

Prof. Paulo César Nogueira Cabral

Graduação em Administração, Especialização em Gestão da Qualidade Total e Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial. Atualmente é professor e coordenador de relações empresariais do Centro Universitário Estadual da Zona Oeste (UEZO) e professor auxiliar da Universidade Estácio de Sá (UNESA).

E-mail: ppcabral@ig.com.br

Valéria Cristina Martínez de Abreu

Graduada em Administração pela Universidade Estácio de Sá, campus West Shopping, turma 2007-1.

E-mail: valeria.abreu@vivo.com.br

Introdução

Sabe-se que desde a globalização da economia as empresas têm sofrido grande pressão em termos de necessidade de flexibilidade, inovação e velocidade de processos. Diante deste cenário, a conscientização do valor do conhecimento torna-se combustível para as necessidades relacionadas anteriormente, sendo primordial para que as empresas obtenham os resultados financeiros desejados. Porém, nem sempre foi assim.

O mundo corporativo passou por várias mudanças e hoje se encontra no que Peter Drucker previu o que seria a "Era do Conhecimento", ou o que alguns autores como Alvin Toffler e Maynard & Mehrrens chamam de "Terceira e Quarta Onda", respectivamente, dentro da teoria de "Ondas de Mudanças nas Organizações". Na chamada "Era do Conhecimento" percebe-se claramente a importância dos ativos intangíveis, dentre eles o capital intelectual das organizações. Isso tem exigido novas formas de planejamento, desenvolvimento e mensuração de tais vantagens competitivas.

Esse trabalho visa contribuir para a administração demonstrando o importante papel da Área de Recursos Humanos (R.H.) enquanto responsável por provocar a disseminação do conhecimento entre as pessoas que compõem as organizações. Seu objetivo macro é identificar o melhor modo de repensar o treinamento e desenvolvimento de pessoal à luz da Gestão do Conhecimento com o intuito de gerar os resultados desejados e planejados pela Estratégia Organizacional.

Em sua elaboração foram adotados os critérios de classificação propostos por Vergara: quanto aos fins, como pesquisa explicativa, identificando os fatores que contribuem para que a Área de RH, tendo a Gestão do Conhecimento como ferramenta, consiga contribuir com a Estratégia Organizacional, e metodológica; e quanto aos meios investigação bibliográfica, já que se trata de estudo sistematizado desenvolvi-

do com base em material publicado em livros e artigos científicos.

O trabalho será dividido em dois itens, cujo conteúdo segue exposto adiante:

No item I teremos a subdivisão em três subitens, e neles será realizado apanhado bibliográfico dos conceitos de Estratégia Organizacional, Gestão do Conhecimento e Recursos Humanos, em especial o processo de treinar e desenvolver pessoas, respectivamente, com o intuito conhecer os autores e suas principais reflexões e questionamentos.

O item II fará uma análise de tudo o que foi pesquisado buscando responder a problemática apresentada neste trabalho.

Referencial teórico

Estratégia organizacional

De acordo com Chiavenato (2004, p. 70), "A estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que a circunda".

O autor ainda explica que, geralmente, a estratégia organizacional envolve os seguintes aspectos fundamentais: é definida pelo nível estratégico da organização, é projetada em longo prazo definindo o futuro e o destino da organização, envolve a empresa em sua totalidade, ou seja, é um mutirão de esforços, e é um mecanismo de aprendizagem organizacional.

O mesmo autor alerta também para o fato do planejamento estratégico consistir na tomada antecipada de decisões, ou seja, tomada de decisões que produzirão efeitos e consequências futuras.

Klein (2002, p.2) chama a atenção para o diferencial alcançado por empresas que focam sua estratégia organizacional na gestão do capital intelectual:

[...] empresas que adotam uma abordagem estratégica à gestão de seu capital intelectual vêem uma oportunidade de melhorar suas posições de mercado relativas a organizações que continuam a gerenciar tal capital de forma oportunista: Se na realidade, "conhecimento é poder", então seu controle e canalização fazem mais sentido, em termos de negócios, do que simplesmente deixar que as fagulhas voem. [...]

Carbone et al (2006, p.51) reforça alguns conceitos fundamentais que compõem a definição da estratégia organizacional:

[...] formulação da estratégia da organização, oportunidade em que são definidos sua missão, sua visão de futuro, e seus objetivos estratégicos. Missão organizacional é o propósito principal ou a razão pela qual uma organização existe.

Visão diz respeito ao estado futuro desejado pela organização, ou seja, aquilo que ela deseja ser em um futuro próximo. Os objetivos estratégicos, por sua vez, representam os desígnios a atingir, isto é, a situação a ser buscada pela organização em um dado período de tempo. [...]

Segundo Fleury & Oliveira Jr (2001) existem três pontos principais acerca da natureza intrínseca do conhecimento que são relevantes para a ação estratégica: a definição sobre qual conhecimento é importante para ser desenvolvido pela empresa; como o conhecimento pode ser compartilhado e as formas pelas quais o conhecimento que constitui a vantagem da empresa pode ser protegido.

Mas todos os três pontos relatados são diretamente influenciados pela Cultura Organizacional (valores, normas, cerimônias, rituais, crenças e pressupostos, dentre outros, que são compartilhados durante um determinado tempo, sendo fruto das trocas e experiências de valores, atitudes e conhecimentos coletivos e individuais) (Chiavenato, 2004).

A Cultura Organizacional influencia todo o processo de criação, implantação e sucesso da estratégia de uma empresa, sendo imprescindível que ela esteja centrada no compartilhamento de conhecimentos e no aprendizado contínuo, resultando em informações valiosas e fundamentais na "guerra" do mercado.

Porter (1996 *apud* Fleury & Fleury, 2001, p. 42) define estratégia como sendo:

[...] desenvolver atividades diferentes dos rivais, ou, ainda, realizar atividades similares de maneiras diferentes: uma empresa só consegue superar seus competidores se puder estabelecer e manter um conjunto de atividades distinto de seus competidores que entregue maior valor para seus clientes ou crie um valor comparável a custo mais baixo, ou ambos.

Fleury & Fleury (2001) mencionam três tipos de estratégia competitiva:

- Excelência operacional – são empresas que procuram oferecer ao mercado um produto que otimize a relação qualidade/preço.

- Inovação em produtos – competem por inovação em produto criando novos conceitos de produtos para clientes ou segmentos de mercado definidos. A competência forte é a Pesquisa e Desenvolvimento.

- Orientada para serviços – São empresas voltadas para atender o que clientes específicos desejam; especializam-se em satisfazer e até antecipar as necessidades dos clientes; em função de sua proximidade com eles.

Vale ressaltar que existem empresas que combinam diferentes estratégias, ou transitam de uma para a outra. De qualquer forma o que fica claro é que dependendo da característica de cada uma, elas apresentam estratégias distintas entre si, isto em decorrência do cenário e tipo de mercado do qual fazem parte.

Gestão do conhecimento

Segundo Figueiredo (2005), antes de estudar o que é Gestão do Conhecimento (G.C.), é necessário compreender que conhecimento é aquilo que torna alguém apto a agir em circunstâncias específicas, está sempre em constantemente mudança, reside na cabeça das pessoas, tem o poder de gerar mais conhecimento e se desenvolve através de experiências.

A partir disso o autor (2005, p. 45) descreve G.C.:

[...] A gestão do conhecimento é responsável pela criação de mecanismos e procedimentos dedicados à estimular a formação de competências e prover a ampliação generalizada do conhecimento relevante em todos os níveis desejados. A gestão do conhecimento veio para que as empresas encontrem as melhores maneiras de mobilizar e alavancar o conhecimento individual, para que este possa se tornar parte integrante do conhecimento organizacional. [...]

Fleury & Fleury (2001) reforçam o conceito ao afirmar que a gestão do conhecimento está imbricada nos processos de aprendizagem nas organizações através dos processos de aquisição, desenvolvimento e disseminação, e construção da memória organizacional.

Mas para falar de conhecimento é necessário diferenciá-lo de dados e informação. Segundo Tuomi (1999 *apud* Silva, 2004) normalmente trata-se esses conceitos em um sentido hierárquico, em que os dados são simples fatos que se tornam informação, se forem combinados em uma estrutura compreensível; ao passo que a informação torna-se conhecimento, se for colocada em um contexto, podendo ser usada para fazer previsões. Uma informação é convertida em conhecimento quando um indivíduo consegue ligá-la a outras informações, avaliando-a e entendendo seu significado no interior de um contexto específico.

Já Nonaka & Takeuchi (1997 *apud* Silva, 2004, p.145 e 146) descrevem dois formatos de conhecimento – aqueles que são inerentes às habilidades pessoais (conhecimento tácito) e aqueles que são possíveis de verbalizar e registrar (conhecimento explícito).

cito). E como estes tipos se relacionam e geram conversões:

- Socialização – tácito de um indivíduo para o outro (troca de conhecimento face a face entre pessoas);
- Externalização – explicitando partes do conhecimento tácito (o registro do conhecimento da pessoa feito por ela mesma);
- Combinação – conhecimento explícito de um indivíduo para o grupo (o agrupamento dos registros de conhecimento);
- Internalização – captando no formato tácito o conhecimento explícito do grupo (o aprendizado pessoal a partir da consulta dos registros de conhecimento).

De acordo com Mendes (2003), o tipo de formato ideal para a Gestão do Conhecimento (GC) é o explícito, porém nem todo conhecimento relevante a GC poderá ser explicitado. Entretanto todo o esforço de aprendizagem e de compartilhamento deverá ser estimulado pela organização.

Segundo De Geus (1998 *apud* Mendes, 2003) dentre as abordagens conceituais sob o tema aprendizagem organizacional destaca-se a capacidade das organizações em aprender mais rápido que a concorrência. Ou seja, reside em uma contínua autotransformação no plano individual e coletivo.

Figueiredo (2005, p. 179), alerta que para a implementação da G.C. em uma organização alguns esforços são grandes facilitadores, e que os mesmos devem ser tratados como projetos, um a um. Entre estes esforços será destacado neste projeto o Esforço em Gestão de Pessoas com foco na reavaliação dos treinamentos à luz da G.C., na capacitação e na educação corporativa. Sobre estes pontos o autor reforça:

Uma outra tarefa do Esforço da Gestão de Pessoal seria revisar a eficácia dos processos de treinamento, capacitação e desenvolvimento da empresa, implementando reformulações, ajustes, incrementos e investimentos em função dos objetivos de negócios e propósitos da gestão do conhecimento. A idéia é basicamente criar programas de treinamento mais adequados às demandas úteis de conhecimento. Essencialmente, isto depende de conhecer e planejar detalhadamente sobre quem deve aprender o quê e quando, percebendo o sentido real de urgência de cada programa específico de treinamento e tomando os cuidados para que estejam todos alinhados aos objetivos de negócios e à estratégia organizacional. [...]

As empresas hoje estão adotando uma série de ferramentas para a facilitar o proces-

so de desenvolvimento das pessoas e disseminação do conhecimento, entre elas destaca-se a Universidade Corporativa (U.C.).

Figueiredo (2005, p.180) define o objetivo da U.C. como:

As Universidades Corporativas têm como objetivo maior superar o desafio do desenvolvimento dos colaboradores na velocidade que os mercados exigem, propiciando acesso aos conhecimentos necessários à atuação eficaz das organizações. Alavancando a aprendizagem organizacional e fortalecendo a capacidade corporativa [...].

Boog (1999, p. 95) define a U.C. como:

A Universidade Corporativa centraliza as soluções de aprendizado para cada “família” de cargos e funções dentro da organização (tracks), utilizando o treinamento como instrumento de massa crítica, reduzindo custos pela escala de contratação, definindo padrões comuns para atuação dos consultores externos etc.

Mas este tema não é recente ele surgiu quando a General Electric lançou a Crotonville em 1955, e gerou maior interesse a partir do final da década de 80, quando as empresas notaram a importância da continuidade do aprendizado.

Meister (1999, p. 30 e 31) reforça alguns conceitos ao descrever as metas e objetivos das universidades corporativas:

1. Oferecer oportunidades de aprendizagem que deem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização.
2. Considerar o modelo da universidade corporativa um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem.
3. Elaborar um currículo que incorpore os três Cs: Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e Competências Básicas.
4. Treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã.
5. Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem.
6. Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado.
7. Passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o “autofinanciamento” pelas unidades de negócio.
8. Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem.
9. Criar um sistema de avaliação dos resultados e também dos investimentos.
10. Utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

O autor também reforça a importância do aprendizado, quando aponta as vantagens do mesmo frente ao treinamento:

- Disponível em qualquer lugar e a qualquer hora (contínuo);
- O conteúdo desenvolve competências básicas do ambiente de negócios;
- Tem como metodologia o aprender agindo;
- Público-alvo: funcionários, clientes e fornecedores de produtos;
- O corpo docente é composto por gerentes seniores internos, professores universitários e consultores;
- Tem como meta solucionar problemas reais e melhorar o desempenho do trabalho.

Recursos humanos

Segundo Chiavenato (2004), a Área de Recursos Humanos tem por função permitir a colaboração eficaz das pessoas para alcance dos objetivos organizacionais e individuais.

O autor ainda cita que hoje não se pode imaginar a função de RH sem se conhecer o negócio de uma organização, e que o principal objetivo da Área é ajudar as empresas a atingir metas, objetivos e a realizar sua missão, sendo missão a razão da existência de uma empresa.

Figueiredo (2005, p.148) reforça o novo papel da Área, que deixou de ter uma posição de staff e hoje desempenha papel estratégico:

[...] Nunca foi tão grande a expectativa em torno do papel e da atuação da área de recursos humanos como em nossos dias. Cada vez mais, espera-se desta área uma contribuição mais estratégica. Além da melhoria do desempenho organizacional, espera-se mais envolvimento, compreensão e comprometimento com os desafios da organização e com a própria criação e desenvolvimento de estratégias de negócios. [...]

E para atender a expectativa depositada sobre a Área de RH, a mesma passou a se organizar através de seis processos que resumem suas atividades como apresentado por Chiavenato (2004), que os relaciona como sendo: processos de agregar gente (recrutamento e seleção), processos de aplicar pessoas (modelagem de trabalho e avaliação de desempenho), processos de recompensar pessoas (remuneração, benefícios e incentivos), processos de desenvolver pessoas (treinamento, desenvolvimento e aprendizagem), processos de manter pessoas (higiene e segurança, qualidade de vida e relações com sindicatos) e processos de monitorar pes-

soas (banco de dados e sistemas de informações gerenciais).

Dentre os processos mencionados o processo de desenvolver pessoas desempenha papel fundamental na Gestão do Conhecimento quando devidamente alinhado aos objetivos do negócio e à estratégia organizacional.

Desenvolver pessoas se subdivide em três tipos de ensinos, conforme segue:

- Treinamento é o processo de preparar as pessoas para desempenharem atividades inerentes aos cargos que ocupam;
- Desenvolvimento é o processo de preparar as pessoas para desempenharem atividades inerentes aos cargos que podem vir a ocupar, ou seja, está relacionado com a educação e com a orientação para o futuro;
- Aprendizagem é o processo de melhoria contínua. É visto hoje como a principal vantagem competitiva de uma organização, pois conduz à criatividade e a inovação.

Desenvolver pessoas à luz da Gestão do Conhecimento está relacionado principalmente ao desenvolvimento e a aprendizagem organizacional, pois o objetivo está em preparar as pessoas e a empresa como um todo para o futuro.

Silva (1986 *apud* Burnham et al., 2005, p. 3) declara que “Aprender deriva do latim *apprendere*, que quer dizer agarrar, apoderar-se de alguma coisa. Aprendizagem é, pois, aquisição de um certo saber com a ajuda do outro ou por si só.” Segundo Pozo (2002 *apud* Burnham et al., 2005) esta atividade surgiu por volta de 3000 a.C. com o surgimento das primeiras culturas urbanas, que exigiram formas de organizações mais precisas, e tornou-se uma constante ao longo da história da humanidade e da vida dos sujeitos humanos. E por ser uma atividade que não cessa, e nem pode ser restringida a muros e paredes escolares, ela admite inúmeras formas de relação sujeito aprendiz / objeto de aprendizagem, num movimento constante de interação.

Benfica & Borges (1999 *apud* Burnham et al., 2005, p. 6) apresentam os modelos de Aprendizagem Organizacional que mais se destacam no campo da gestão empresarial:

- Teoria de Garvin – considera a experimentação como um dos elementos importantes para a aprendizagem, para adquirir e transferir conhecimentos. Esse modelo é pautado em métodos científicos.
- Teoria de Sveiby – preocupa-se com a identificação do conhecimento individual, como se este sozinho fosse capaz de alcançar os fins planejados.

• Teoria de Senge – focaliza, também, aprendizagem individual dentro da organização (aprendizagem generativa e adaptativa).

• Teoria de Stewart – faz uma abordagem economicista e individual do conhecimento (capital intelectual).

• Teoria de Kolb – destaca apenas um estilo de aprendizagem, valorizando apenas determinadas habilidades em detrimento de outras.

Segundo Cabral (2000 *apud* Burnham et al., 2005) o importante é não considerar os extremos de tais teorias e trabalhar para uma reeducação com lastro na cooperação e compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos. Porque para ele, aprender é desordenar e aumentar a variedade, quanto que organizar significa esquecer e reduzir a variedade.

Aprender tem também grande relação com as competências individuais e organizacionais. Parry (1996 *apud* Fleury & Fleury, 2001, p.19) destacam uma definição comumente utilizada entre os profissionais de RH sobre o tema: “conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relaciona com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvidos por meio do treinamento”. Mas também ressaltam que esta definição é fundada nos princípios do taylorismo-fordismo, considerado ultrapassado para a realidade de hoje. Assim, Fleury & Fleury (2001, p.21) sugerem uma definição própria:

Definimos, assim, competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Aprendizagem também está intimamente relacionada com a Cultura Organizacional. Chiavenato (2004, p. 166) define a cultura organizacional como sendo “uma complexa mistura de pressuposições, crenças, valores, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras idéias que, juntas, representam a maneira particular de uma organização funcionar e trabalhar”.

Sendo assim, gerir o aprendizado organizacional envolve vários fatores, que passam por experiências e conhecimentos individuais que ao serem compartilhados dão origem ao conhecimento, cultura e ambiente organizacional. E que precisam ser tratados com dedicação para garantir

que o que é gravado na memória organizacional seja efetivamente o que ela entende e prega como missão e estratégia organizacional.

Com o objetivo de potencializar os resultados alcançados quanto aos investimentos realizados em treinamento e desenvolvimento de pessoas, Figueiredo (2005) ressalta que é essencial conhecer e planejar sobre quem deve aprender o quê e quando. Ou seja, ao término do processo será possível garantir a efetivação do conhecimento ao possibilitar o ensinamento certo para a pessoa certa no momento certo. E a maneira de detectar se os resultados desejados foram alcançados será através da monitoração e a avaliação de resultados.

E conforme alerta Figueiredo (2005) o maior desafio não está no veículo utilizado para a aprendizagem (online ou presencial), mas sim quanto ao alinhamento dos programas de desenvolvimento à estratégia da empresa, e à obtenção de resultados nos negócios. Além, é claro, do desafio de ensinar as pessoas a obter conhecimento, ou seja, aprenderem sozinhas e trocando entre as outras pessoas.

Davenport & Prusak (2003) ressaltam que o conhecimento pode ser estimulado de outras formas que vão além de treinamentos convencionais, como: a conversa informal entre grupos da organização, e-mails, feiras e fóruns abertos, mentores, tecnologia (banco de dados). Mas deixam claro que para isso é necessária uma cultura organizacional que preze pelo compartilhamento do conhecimento, onde as pessoas “falem a mesma língua”, ou seja, onde a confiança mútua seja uma realidade.

Klein (2002) ratifica as declarações de Davenport & Prusak (2003) ao mencionar que a educação organizacional deve ser colaborativa e continuada, pois a aprendizagem e a prática jamais se acabam.

Mas se hoje em uma visão holística (foco no todo) das organizações, onde o papel de gerir as pessoas é de todos os gestores que a compõe, como fica a atividade da Área de Recursos Humanos?

Boog (1999) declara que, com a chamada “nova economia”, o papel dos profissionais de treinamento e desenvolvimento (T&D), que estão incorporados à área de Recursos Humanos, é de orientar e assessorar as demais áreas no que diz respeito ao tema. E essa liderança deve ser exercitada não só no aspecto do conteúdo, mas principalmente nos aspectos de metodologia da aprendizagem.

Pesquisa

Nesta pesquisa, através do referencial teórico encontrado, a Estratégia Organizacional é vista como um mecanismo de aprendizado, e as empresas que adotam a Gestão do Conhecimento têm como fundamento envolver todos que a compõem no processo estratégico, possibilitando assim tomadas de decisão nos mais diversos níveis da empresa de maneira rápida e eficaz, ou seja, onde o conhecimento é criado.

Esta sinergia deve ter como principal provocador de mudanças a Área de Recursos Humanos, promovendo a divulgação por toda a organização dos conceitos que são considerados indispensáveis para o seu sucesso: Missão, Visão e Objetivos Organizacionais. E contribuindo também, para que a empresa possua uma Cultura e Clima Organizacional propício para a disseminação do conhecimento, estimulando o esforço de aprendizagem e compartilhamento (formal e informal).

Treinar e Desenvolver pessoas é importante dentro das empresas preocupadas com o aprendizado organizacional, mas não cabe a Área de Recursos Humanos definir quem deve aprender o quê, este papel compete aos gestores solicitantes de tais ações de desenvolvimento. Compete sim a área de R.H. avaliar as metodologias de tais aprendizagens, e dentro da expertise que possui atuar como facilitadora e geradora de processos que facilitem a disseminação do conhecimento dentro das Instituições.

O conhecimento tem prazo de validade e é alimentado através da aprendizagem contínua. E como cada ser humano aprende de uma forma é importante que o R.H. ajude aos gestores a detectarem as ferramentas de aprendizagem que se adequam a realidade de cada grupo ou indivíduo.

Uma das ferramentas utilizadas para disseminar o conhecimento, e que tem garantido êxito em boa parte das empresas que a adotaram, é a Universidade Corporativa, que tem reduzido custos e centralizado soluções de aprendizado. Esta ferramenta disponibiliza uma série de metodologias diferentes de aprendizado possibilitando que seus usuários optem pelo método com que mais se identificam, e também gerenciem o tempo para assimilação de cada conteúdo.

O grande problema está em detectar o que a empresa considera como conhecimento que merece compor a memória organizacional, e a dificuldade de converter o conhecimento tácito em explícito.

Para resolver estas questões mais uma vez é importante reforçar a importância da cultura e clima organizacional, e por

consequência da motivação de cada colaborador que compõe as organizações. Eles devem se sentir à vontade para se autodesenvolverem e trocar conhecimento entre seus colegas, e serem orientados sobre os mecanismos de conversão de conhecimento vistos anteriormente.

A Área de Recursos Humanos tem sido cada vez mais cobrada por resultados, entre eles quanto aos investimentos realizados em treinamento e desenvolvimento de pessoal. E para uma boa análise da eficácia numérica das ações de aprendizagem é importante definir competências essenciais, e assim poder mensurá-las quando comparadas com padrões pré-estabelecidos e desenvolvidos, através de avaliação de reação e eficácia, cobrando feedback das pessoas que foram treinadas e de seus gestores e colegas.

A Área de Recursos Humanos em sua atuação tem muito trabalho pela frente para preparar os demais gestores que compõem a estrutura organizacional para desempenharem os papéis que a Gestão do Conhecimento entende como essenciais, como o de compreender a importância do aprendizado, e que o mesmo hoje não precisa necessariamente ser produzido apenas através de treinamentos formais, mas também através de ações informais, como debates, *job rotations* e através dos chamados multiplicadores de conhecimento.

Considerações finais

Vimos, no decorrer do trabalho que o papel da Área de Recursos Humanos é de provocar mudanças e possibilitar que as organizações criem e sustentem ambientes que permitam a transmissão de conhecimento.

Entender do negócio da empresa, e ser parte integrante da estratégia organizacional é crucial para que a área cumpra o seu papel de assessorar os demais gestores e colaboradores no alcance dos objetivos organizacionais. E compreenderem que a busca pelo conhecimento é ilimitada, e de responsabilidade de cada ser que compõe as Instituições.

Enfim, não existe uma fórmula pronta sobre quais métodos de T&D ou aprendizagem devem ser adotados. Isto dependerá do tipo de empresa, dos diversos fatores que a compõe (clima, cultura, valores, pessoas) e o que a mesma entende como conhecimento gerador de valor.

A aprendizagem é um processo de melhoria contínua e ganhará está "guerra" a empresa que conseguir produzir conhecimento, armazená-lo e, principalmente, disseminá-lo entre seus membros com maior velocidade e efetividade.

Referências

- BOOG, G. G. *Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD* – 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1999.
- BURNHAM, T. F. et al. *Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento*. VI CINFORM – Encontro Nacional da Ciência da Informação, Salvador, 2005.
- CARBONE, P. P. et al. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- FIGUEIREDO, S. P. *Gestão do conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa: descubra como alavancar e multiplicar o capital intelectual e o conhecimento da organização*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. M. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- KLEIN, D. A. *A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998.
- MEISTER, J. C. *A educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MENDES, C. C. *A gestão do conhecimento no universo dos intangíveis*. T&C Amazônia, v. 1, n. 1, p. 65-73, fev. 2003.
- SILVA, S. L. *Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento*. Ci. Inf., Brasília, v.33, n.2, p. 143-151, maio/ago. 2004.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2003.

Artigo enviado em 14/07/2006,
aceito em 12/10/2006