



2

**AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E SUA
CONTRIBUIÇÃO PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO
NAS ORGANIZAÇÕES**

Banca examinadora:

Prof. Orientador Sigmar Malvezzi
Prof. Nuno Manoel Rabelo Gameiro Santos
Prof. Paulo Yazigi Sabbag

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

ANA PAULA DENTE VITELLI

**AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E SUA
CONTRIBUIÇÃO PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO
NAS ORGANIZAÇÕES**

Dissertação apresentada ao Curso de
Pós-Graduação da FGV-EAESP
Área de Concentração: Organização,
Planejamento e Recursos Humanos como
requisito para obtenção de título de
mestre em Administração.

Orientador: Prof. Sigmar Malvezzi

SÃO PAULO

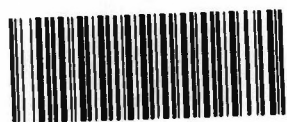
2003



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



1114/2003



1200301114

VITELLI, Ana Paula Dente. As universidades corporativas e sua contribuição para a gestão do conhecimento nas organizações. São Paulo: FGV-EAESP, 2003, 200p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da FGV-EAESP, Área de Concentração: Organização, Planejamento e Recursos Humanos).

Resumo: Esta pesquisa trata das universidades corporativas no Brasil, apresentando suas características, formas de atuação e analisando sua contribuição para a gestão do conhecimento nas organizações. Verifica-se que as universidades corporativas são uma evolução do sistema de treinamento e desenvolvimento da empresa, não tendo assumido ainda o papel de uma instituição que gerencia o conhecimento organizacional.

Palavras-chaves: Universidade Corporativa; Conhecimento; Gestão do Conhecimento; Recursos Humanos; Treinamento e Desenvolvimento; Aprendizagem; Capital Intelectual.

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data 06.05	Nº de Chamada 378.1
Tombo 1114/2003	V841u ms. c.1

Aos meus pais, Antonio e Celina,
aos meus irmãos Alexandre e
Eduardo, à minha família, Maurício
e Pedro.

Agradecimentos

A conclusão deste trabalho representou para mim um rito de passagem, o qual não teria ocorrido sem a colaboração de muitos.

Pelo apoio e paciência de meu orientador, Prof. Sigmar Malvezzi.

Pelo incentivo desde o primeiro passo, Prof. Jean Jacques Salim.

Pela constante presença, Prof. Dorival Carreira.

Por ter aberto portas do conhecimento, Prof. Miguel Caldas.

Pela ajuda, Prof. Fernando Carmona e Prof. Marcos Vasconcellos.

À equipe do GVpec, Cintia, Clara, Claudia, Daniel, Denise, Dolores, Edileine, Elisabete, Esther, Fernanda, Iracema, Jamille, Jô, Mariângela, Monique, Patrícia(s), Regina, Renata, Rosimeire, Shirley, Tânia.

Pelo incansável apoio e inspiração, Valéria Talaveira Valentini.

Pela disponibilidade e cordialidade, agradeço aos profissionais entrevistados, sem os quais esse trabalho não teria sido realizado.

Agradeço também a todos que, indiretamente, contribuíram para que esse trabalho fosse concluído.

RESUMO

O contexto atual da sociedade do conhecimento impulsiona as organizações e seus profissionais a buscarem novas formas de agir para se manterem competitivos. Nessa sociedade, a inteligência, a criatividade e o próprio conhecimento são recursos produtivos essenciais. Às organizações, cabe um esforço no sentido do desenvolvimento de iniciativas para a geração de valor a partir desses recursos intangíveis. Aos profissionais, cabe buscar sua contínua capacitação, atendendo à necessidade de atuarem como trabalhadores do conhecimento.

As universidades corporativas surgiram nesse contexto, como uma abordagem estratégica para a atividade de treinamento e desenvolvimento da organização, acompanhando o realinhamento do sistema de Recursos Humanos, que assumiu um caráter mais estratégico e voltado para o negócio.

Os objetivos dessa pesquisa envolvem a compreensão do que são e como funcionam as universidades corporativas no Brasil, analisando seu papel na gestão do conhecimento da organização.

Verificou-se que essas instituições são uma evolução do sistema de treinamento e desenvolvimento e não atuam, ainda, como gestoras do conhecimento organizacional. A denominação “universidade” adotada por elas confere-lhes certo status, contudo constatou-se que as universidades corporativas não exploraram o potencial que conceito de universidade evoca: a permanente geração de novos conhecimentos. Apesar disso, não lhes pode ser negado o mérito de representarem um ponto de partida para que as organizações compreendam o conhecimento como um de seus recursos produtivos principais.

ABSTRACT

The knowledge society has created new challenges to organizations and their executives once knowledge and creativity have become main resources in providing competitive advantage. In this sense, organizations must work on developing new ways of creating value through these intangible resources. Professionals, on the other hand, must continuously invest on their development in order to act as knowledge workers.

Corporate universities have been implemented in this context, as a strategic approach to training and development initiatives, along with the realignment of the Human Resource activity, which also assumed a strategic importance.

The objective of this research is to understand what corporate universities are and how they work in Brazil, analyzing their contribution to knowledge management processes in organizations.

It has been found that corporate universities are better understood as an evolution of the training and development initiatives, and do not work so far as institutions that manage organizational knowledge. Calling themselves "universities", they gain status in the business context, but do not explore the potential that lies behind the concept of an university: the permanent creation of new knowledge. Regardless of that, it should be granted to corporate universities the value of playing an important role in creating awareness of knowledge as a main economic resource to organizations.

SUMÁRIO

1 CAPÍTULO I. INTRODUÇÃO.....	12
2 CAPÍTULO II. O CONHECIMENTO E AS ORGANIZAÇÕES	17
2.1 A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO	18
2.2 A HISTÓRIA DO CONHECIMENTO	29
2.3 O CONCEITO DE CONHECIMENTO E OS TIPOS DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	33
2.4 O CONHECIMENTO COMO PRINCIPAL ATIVO DA ORGANIZAÇÃO.....	42
3 CAPÍTULO III. AS ABORDAGENS DOS RECURSOS INTANGÍVEIS DA ORGANIZAÇÃO	45
3.1 CAPITAL INTELECTUAL	47
3.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	52
3.2.1 <i>Visão Geral e Definições</i>	56
3.2.2 <i>Aprendizagem organizacional e aprendizagem individual</i>	58
3.2.3 <i>Tipos de aprendizagem</i>	60
3.2.4 <i>Disfunções da aprendizagem organizacional</i>	61
3.2.5 <i>Desafios ao tema da aprendizagem organizacional</i>	62
3.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	64
3.3.1 <i>Gestão do conhecimento: o conhecimento como objeto</i>	65
3.3.1.1 <i>O papel da Tecnologia</i>	76
3.3.2 <i>Gestão do conhecimento: o conhecimento como fruto de um processo</i>	78
3.3.3 <i>Considerações</i>	82
3.4 INTEGRANDO AS ABORDAGENS.....	84
4 CAPÍTULO IV: AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS	92
4.1 A FUNÇÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS.....	93
4.1.1 <i>A atividade de Treinamento e Desenvolvimento</i>	99
4.2 AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS	102
4.2.1 <i>O contexto para o surgimento das universidades corporativas</i>	102

4.2.2	<i>Universidades corporativas: definição e características</i>	104
4.2.3	<i>As universidades corporativas e o departamento de treinamento e desenvolvimento</i>	106
4.2.4	<i>As universidades corporativas e as instituições de ensino superior</i> 108	
4.2.5	<i>Consideração Finais</i>	110
5	CAPÍTULO V: A PESQUISA EMPÍRICA	111
5.1	O PROJETO DE PESQUISA	113
5.1.1	<i>Objetivo</i>	113
5.1.2	<i>Estratégia de Pesquisa</i>	115
5.1.3	<i>População Estudada</i>	116
5.1.4	<i>Fontes de dados</i>	117
5.1.5	<i>Procedimentos de coleta de dados</i>	122
5.2	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	123
5.2.1	<i>O perfil da população estudada</i>	123
5.2.1.1	<i>Perfil das empresas estudadas</i>	123
5.2.1.2	<i>Perfil dos profissionais entrevistados</i>	124
5.2.1.3	<i>Ano de formatação da universidade corporativa</i>	125
5.2.2	<i>A análise dos dados</i>	127
5.2.2.1	<i>Casos</i>	132
5.2.2.2	<i>Processos e Condições Presentes nas Universidades Corporativas da População</i>	193
6	CAPÍTULO VI: CONCLUSÃO E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS ...	198
6.1	CONCLUSÕES	199
6.2	SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	201
7	BIBLIOGRAFIA	202

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Quantidade de artigos publicados sobre universidades corporativas.....	15
Tabela 2 : As sociedades pré-industrial, industrial e pós-industrial.	24
Tabela 3: A organização da era industrial e a organização do conhecimento.....	26
Tabela 4: As dimensões do conhecimento.	39
Tabela 5: As diferentes abordagens da aprendizagem organizacional.	54
Tabela 5. Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem.....	56
Tabela 7: Metas de conhecimento da organização e atividades relacionadas.....	74
Tabela 8: Elementos da abordagem da Aprendizagem Organizacional.....	85
Tabela 9: Elementos da abordagem da Gestão do Conhecimento	85
Tabela 10: A administração de pessoal e a administração de Recursos Humanos.	96
Tabela 11: O departamento de treinamento e a universidade corporativa.	108
Tabela 12: O perfil da empresas estudadas.	124
Tabela 13: Ano de formatação das universidades corporativas estudadas.....	126
Tabela 14: Algumas informações coletadas na entrevista e documentos do Caso A.	128

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1: “O ciclo do Conhecimento” (Prado Jr., 1960, p. 50).	33
Figura 2. O capital intelectual da organização. (Adaptado de Sullivan, 1998, p.6.).....	48
Figura 3: O modelo de Aprendizagem Vivencial (Kolb, 1997)	59
Figura 4: O ciclo de conhecimento de Davenport e Prusak (1998)	69
Figura 5: Os modos de conversão do conhecimento e seus facilitadores (Adaptado de Nonaka e Takeuchi, 1995).	81
Figura 6: A abordagem integrada de gestão do conhecimento.	89
Gráfico 1: O perfil dos profissionais entrevistados	125

CAPÍTULO I.

INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, as organizações transitam na chamada sociedade do conhecimento caracterizada pela predominância da prestação de serviços, na qual a inteligência, o conhecimento e a criatividade são recursos produtivos essenciais (Bell, 1976) (De Masi, 1999) (Castells, 2000). Dos profissionais, é demandada uma contínua recapacitação, pela aquisição do *know-how* (como executar as tarefas), do *know-why* (articulação de conceitos solução de problemas) e o *know-whom* (rede de relacionamentos para aquisição e troca de conhecimentos) (Malvezzi, 1999).

Nesse contexto, as organizações buscam novas formas de se organizar para acompanhar as mudanças e o conhecimento é um recurso gerador de vantagem competitiva para a empresa (Spender, 1996) (Sullivan, 1998) (Davenport e Prusak, 1998) (Boisot, 1998) (Stewart, 1998) (Quinn et al., 1998). Por vantagem competitiva entende-se a superioridade relativa obtida por uma organização no mercado, que permite a ela diferenciar-se de seus concorrentes, oferecendo maior valor ao cliente (Porter, 1989).

O conhecimento pode ser definido como uma combinação de experiências, verdades, julgamentos, intuições, valores e crenças, funcionando como um sistema vivo que cresce e transforma-se quando interage com o meio ambiente (Nonaka e Takeuchi, 1995). Deriva de mentes trabalhando e existe nas pessoas, desenvolvendo-se ao longo do tempo por meio de experiências, cursos, livros, treinamentos. No âmbito organizacional, ele é fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios e que são desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem. Pode ser entendido como informação associada à experiência, intuição e valores (Fleury e Oliveira Jr., 2001) e apresentado tanto de forma estruturada (livros, documentos), como em contatos pessoais variando de conversas a treinamentos formais.

Foi somente na última década do século XX, como mostram Spender e Grant (1996), que as organizações passaram a prestar mais atenção à sua componente

humana, percebendo que não eram somente os ativos tangíveis em si que geravam valor, mas também sua combinação com os ativos intangíveis gerados pelas pessoas, como marcas, habilidades, processos organizacionais, informações e conhecimentos. Neste trabalho, serão destacadas três abordagens que tratam dos recursos intangíveis da organização, ressaltando as contribuições trazidas por cada uma: a aprendizagem organizacional, a gestão do conhecimento e o capital intelectual.

Nesse sentido, a área de Recursos Humanos mudou consideravelmente sua forma de atuação nos últimos anos, também cumprindo o papel de criar valor e produzir resultados, ajustando seus planos aos planos empresariais. (Ulrich, 1999). Isso significa a identificação e o desenvolvimento das competências necessárias para a execução da estratégia. Dentre as diversas funções de Recursos Humanos (recrutamento, seleção, desenvolvimento, avaliação e recompensas), considerando seu elo com a estratégia da organização, a atividade de treinamento e desenvolvimento é destacada como alvo deste trabalho.

Nos últimos anos da década de 90, a função de treinamento mudou muito nas organizações, acompanhando a necessidade trazida pela sociedade do conhecimento, em um ambiente com rápidas mudanças tecnológicas e econômicas (Gerbman, 2000). Percebeu-se a importância do treinamento ser tratado como uma estratégia e não somente uma atividade (Milkovich e Boudreau, 2000), atribuindo à empresa cada vez mais a responsabilidade de educadora, em um ambiente no qual o conhecimento, cada vez mais rápido, torna-se obsoleto (Meister, 1999). Nesse contexto, surgem as universidades corporativas como um guarda-chuva estratégico para o treinamento e desenvolvimento de funcionários e parceiros, com foco nos negócios da organização (Meister, 1999) (Jarvis, 2001).

Segundo Meister (1999) em seu estudo realizado nos EUA, as universidades corporativas surgiram como complemento estratégico do gerenciamento do aprendizado e desenvolvimento dos funcionários de uma empresa. Uma vez que

as organizações necessitam que as pessoas aprendam mais rápido, acompanhando a velocidade da geração de conhecimento do mundo atual, elas têm a missão de alinhar as iniciativas de treinamento com a estratégia da organização, considerando a cultura organizacional, o contexto organizacional (indústria, fornecedores, mercado) e as competências essenciais (Meister, 1999) (Jarvis, 2001). Na Europa, organizações também estão implementando universidades corporativas diante da necessidade de gerenciar e transmitir conhecimentos em um ambiente de competitividade global e aceleradas mudanças tecnológicas (Vine, 1999). Ao profissional, cabe adquirir conhecimentos e habilidades específicas referentes ao seu trabalho, à empresa e ao negócio, em contraposição aos conhecimentos genéricos encontrados fora da organização (Shah et al, 2001).

No Brasil, não há dados oficiais do número de universidades corporativas estabelecidas, mas percebe-se que esse é um tema cada vez mais abordado nas organizações. Como funcionam as universidades corporativas no Brasil? Por que foram estabelecidas? Quais são seus objetivos? Que resultados têm sido alcançados? Essas são questões relevantes para a compreensão de um tema que ganha espaço também em publicações. O jornal Gazeta Mercantil, por exemplo, teve o seguinte número de artigos publicados sobre o assunto nos últimos anos:

Tabela 1: Publicações sobre universidades corporativas

Ano	Número de artigos publicados
1998	2
1999	11
2000	58
2001	95
2002	48 (até outubro)

Fonte: www.gazetamercantil.com.br

Entender as universidades corporativas não só sob o enfoque do gerenciamento das iniciativas de treinamento e desenvolvimento, mas também sob o enfoque de gestoras do conhecimento na organização também é uma questão relevante para discussão, uma vez que se fala na sociedade do conhecimento e nas implicações que essa dinâmica traz para as empresas. A universidade corporativa atua sobre a base de conhecimento da organização? Em caso positivo, como isso acontece?

Na expectativa de que contribuam para uma compreensão mais abrangente do tema, essas indagações orientaram a realização desse trabalho, que está estruturado da seguinte maneira: a seguir, no Capítulo II, são abordados os elementos que compõem a sociedade do conhecimento e discute-se como o conhecimento passou a ser fonte de valor para as organizações, que buscam gerenciar seus recursos intangíveis. O conceito de conhecimento também é tratado, abordando seus vários tipos e destacando aqueles relevantes para esse trabalho.

O Capítulo III trata de três abordagens sobre os recursos intangíveis da organização. Discute-se a aprendizagem organizacional, a gestão do conhecimento e o capital intelectual das organizações, propondo uma abordagem integrada dos três enfoques. Essa integração será a base de estudo para as universidades corporativas contempladas nessa pesquisa.

O Capítulo IV trata das universidades corporativas, mostrando também a mudança de enfoque da função de Recursos Humanos nas organizações e evolução da atividade de treinamento e desenvolvimento. Neste sentido, as universidades corporativas podem também ser entendidas como uma “evolução” da área de treinamento e desenvolvimento.

O Capítulo V aborda a pesquisa de campo, tratando do projeto de pesquisa, da apresentação e análise dos dados coletados.

O Capítulo VI traz as conclusões e sugestões de estudos futuros.

CAPÍTULO II.

O CONHECIMENTO E AS ORGANIZAÇÕES

2.1 A Sociedade Do Conhecimento

Desde a década de 60, vem ocorrendo uma mudança fundamental na natureza do trabalho na sociedade, utilizando o conhecimento como o principal elemento da economia. Como apresenta Gibson (1997), até o final da década de 60 e início dos anos 70, as empresas conviviam com um senso de certeza de onde estavam, para onde caminhavam e como chegariam lá. Pareciam ser donas do futuro. Nas últimas três décadas, Gibson continua, o futuro deixou de ser algo previsível e o que antes se assemelhava a uma tranqüila e confortável jornada, transformou-se em uma corrida desenfreada.

A sociedade do conhecimento vem sendo caracterizada por diversos autores como Bell (1976), Tofler (1980), De Masi (1999), Drucker (1999), Castells (2000), adotando diferentes denominações. Vivemos na chamada sociedade do conhecimento ou sociedade pós-industrial ou informacional ou ainda pós-capitalista. Para melhor compreensão dos conceitos, é importante deixar claro que estão sendo abordados tanto os modos de produção (capitalismo, por exemplo) como os modos de desenvolvimento (industrialismo, informacionalismo), como alerta Castells (2000); são duas esferas diferentes sendo tratadas em conjunto. Em linhas gerais, vê-se que a sociedade do conhecimento é aquela na qual predomina a prestação de serviços e recursos intangíveis, como o conhecimento e a criatividade, são reconhecidos como fontes geradoras de valor para organizações. Essa sociedade também é caracterizada por seu ritmo acelerado de mudanças e pelo alto desenvolvimento tecnológico que contribui não só para a sofisticação do processo produtivo, como também confere uma nova dinâmica aos meios de comunicação, permitindo disponibilizar grandes volumes de informação para uma quantidade cada vez maior de pessoas.

Tofler (1980) denomina de ondas as fases histórico-econômicas que o mundo passou. A primeira onda foi aquela na qual a agricultura convertia os recursos naturais em riqueza. A segunda onda foi caracterizada pela revolução industrial, na qual as máquinas passaram a converter matéria prima em riqueza, por meio da

produção em massa, atendendo mercados crescentes. A revolução do conhecimento trouxe a terceira onda e as empresas viram-se diante da necessidade de repensar seu negócio, suas formas de se organizar, abrindo espaço para que um novo formato de negócio pudesse emergir.

A sociedade do conhecimento trouxe uma mudança dos meios de produção e afetando também aqueles que detêm esses meios (Drucker, 1999). No capitalismo, existia o capitalista que controlava os meios de produção, os trabalhadores que detinham a mão-de-obra e eram explorados por esses capitalistas. Para Drucker, o recurso econômico básico, ou o meio de produção, deixou de ser o capital na sociedade capitalista, ou os recursos naturais na sociedade agrária, e passou a ser o conhecimento, onde a produtividade e a inovação são atividades geradoras de valor resultantes da aplicação de conhecimento ao trabalho.

O conhecimento passou a ser considerado a força propulsora das mudanças nas estruturas social e econômica e a tecnologia funciona como recurso essencial para a troca de informações em uma sociedade que é baseada no processamento (Bell, 1976). A fonte de produtividade encontra-se na tecnologia de processamento de informações, na qual ocorre a ação de conhecimentos sobre os próprios conhecimentos (Castells, 2000). Para melhor compreensão deste cenário, vale ressaltar que na sociedade industrial, a fonte de produtividade está na introdução de novas fontes de energia e utilização dessas fontes para transformação da natureza, enquanto na sociedade agrária, a fonte de produtividade encontrava-se na busca do incremento de excedente por meio de aumento de mão-de-obra e aumento de utilização de recursos naturais (Bell, 1976) (Castells, 2000).

A sociedade industrial, que produzia bens e tinha seu ritmo ditado pela velocidade das máquinas, ganha um novo significado na chamada sociedade pós-industrial onde predomina a produção de serviços. Esta sociedade produz, sobretudo, conhecimento, administração de sistemas, capacidade de programar a mudança

(De Masi, 1999). A importância do conhecimento torna-se crescente, pois assumindo forma de dados, planos, patentes, teorias, ele torna-se imediatamente produtivo no sentido em que cada vez menos requer intervenção de trabalho ou máquinas para gerar valor (Muller e Subotzky, 2001).

Nessa sociedade, os trabalhadores do conhecimento são aqueles que alocam conhecimento para uso produtivo, da mesma forma que os capitalistas alocavam capital (Drucker, 1999). De forma complementar, Rifkin (1995) entende que os trabalhadores do conhecimento são aqueles que criam, manipulam e fornecem informações que compõem a sociedade pós-industrial, caracterizando-os como cientistas, engenheiros, analistas de sistemas, trabalhadores da biotecnologia, advogados e consultores.

Como pano de fundo de todas essas transformações temos a revolução da tecnologia da informação e Castells mostra como se dá essa interação dizendo:

“Pela primeira vez na história, a mente humana é uma força direta de produção, não apenas um elemento decisivo no sistema produtivo. Assim, computadores, sistemas de comunicação, decodificação e programação genética são todos amplificadores e extensões da mente humana”. (Castells, 2000, p.51)

Desta forma, a revolução tecnológica atual é caracterizada pela aplicação de conhecimentos e informações para a geração de mais conhecimentos e informações, em um ciclo permanente de realimentação (Castells, 2000), que justifica a velocidade dos tempos atuais. No passado, as revoluções tecnológicas que se deram na Primeira e Segunda Revoluções Industriais também tinham o conhecimento como peça central, mas aplicado a fins diferentes: inicialmente a ferramentas, processos e produtos, depois ao trabalho e finalmente, nos tempos atuais, ao próprio conhecimento e sua contínua recriação.

Como se observou, ao longo do tempo a sociedade vem se modificando, o que altera a natureza do trabalho e a forma como o conhecimento é aplicado a esse

trabalho. No início do século XX, a partir dos estudos realizados por Frederick Taylor e seus princípios da Administração Científica, a tecnologia permitiu a transformação do trabalho manual realizado pelo artesão, que necessitava de habilidades motoras e criatividade para realização de seu trabalho (Malvezzi, 1994). O estudo de Taylor baseava-se no pressuposto de que o conhecimento, e não a habilidade manual, era a fonte produtiva fundamental e aquele que detinha o conhecimento não era o mesmo que executava a tarefa (Drucker, 1973). A eficiência era o lema e o treinamento dado aos funcionários tinha a função de habilitá-los tecnicamente, diminuindo seus erros e, conseqüentemente, aumentando a produtividade. Os programas de treinamento estavam restritos ao ensino da tarefa de acordo com os padrões de resultado esperados do cargo, ou seja, conferiam os profissionais o *know-how* (Malvezzi, 1994), o conhecimento vinculado ao âmbito técnico, ao saber fazer. Os funcionários deveriam saber operar a máquina, organizar seu espaço de trabalho, lidar com as ferramentas, enfim, sistematizar o seu trabalho para produzir cada vez mais. A informação estava ali disponível para ser “colhida” e processada racionalmente em busca da melhor resposta (Starkey, 1997). Assim, o trabalhador usava os conhecimentos científicos desenvolvidos por Taylor (realizava as operações específicas da maneira ensinada, na ordem estabelecida), mas não detinha de fato esse conhecimento como agente de sua contínua recriação. Aos trabalhadores cabia aplicar o conhecimento às tarefas e aos gerentes cabia a tomada de decisão (Spender, 2001). Assim, o taylorismo, em última instância, pode ser entendido como a capacidade intelectual de gerir (Stewart, 1998: 45). Como se pode perceber, é o trabalhador aplicando o conhecimento gerado e não recriando esse conhecimento. Em outras palavras, os “homens eram máquinas” (sociedade industrial) e não “homens fazendo máquinas” (sociedade pós-industrial).

Na década de 50, surgem nas indústrias os conceitos de qualidade total. O mercado já não se expandia mais como nas primeiras décadas do século XX e o foco da alta produtividade passou para a qualidade dos bens produzidos. Nesse sentido, o processo decisório e a aplicação de conhecimento tiveram que ser

transferido da pessoa responsável pela produção para aquele que trabalhava diretamente no processo produtivo, conferindo uma maior valorização do fator humano (Wood, 1995). Esse trabalhador, visto como alguém capaz de aprender, era peça-chave na garantia de que os produtos atingissem os níveis de qualidade estabelecidos (Grant, 2002).

Na sociedade pós-industrial, a atividade econômica mudou da produção de bens para a prestação de serviços (Drucker, 1973) e há mais recursos investidos em pesquisa e desenvolvimento do que na manufatura (Bell, 1976) (De Masi, 1999) (Jarvis, 2001). Isso promove um aumento da componente intelectual do trabalho: o homem que antes tinha que levantar uma peça e colocá-la em certo lugar em uma linha de montagem de automóveis, hoje tem que saber operar o robô que executa essa tarefa. Ou ainda, o trabalhador que, no passado, usava as mãos e trabalhava com coisas tangíveis, hoje utiliza a mente trabalhando com dados, informações e conhecimentos (Stewart, 1998).

A estrutura formal de tarefas caminha para o trabalho em equipes, voltado para a realização de projetos (Malvezzi, 1994). Na sociedade do conhecimento, o trabalho é inserido em um contexto de maior autonomia, com foco no processo e no indivíduo com suas competências particulares e em sua capacidade de antecipação às mudanças. Aos profissionais, não basta o domínio do *know-how*, condição necessária e suficiente no passado. O foco é na aprendizagem e no desenvolvimento contínuo de competências e habilidades, aliados ao plano estratégico da organização, transferindo aos profissionais não só o *know-how*, mas também o *know-why*, ou seja, a articulação das tarefas para se atingir certo resultado (Malvezzi, 1994).

Num mundo onde as barreiras tornaram-se permeáveis e é esperada do profissional a visão do todo, cabe a ele também desenvolver o *know-whom*, que envolve sua rede de relacionamentos dentro e fora da organização, além de suas

fontes onde obter novos conhecimento e recursos para o melhor desempenho de seu trabalho (Arthur et al., 1995).

Em termos gerais, pode-se esboçar um quadro (tabela 1) com as principais características da sociedade pós-industrial, contrastando-as com as sociedades industrial e pré-industrial:

Tabela 2 : As sociedades pré-industrial, industrial e pós-industrial

	Sociedade Pré-industrial	Sociedade Industrial	Sociedade Pós-industrial (ou Sociedade do Conhecimento)
<i>Período</i>	Até o século XVIII	Da metade do século XVIII à metade do século XX.	De meados do século XX aos dias atuais.
<i>Atividade Econômica Principal</i>	Setor primário: extrativismo, criação de animais, agricultura, produção para consumo próprio.	Indústria: fabricação, transformação, distribuição. Setor secundário.	Serviços: transporte, comércio, seguros, consultorias, instrução, pesquisa, cultura, lazer. Setor terciário.
<i>Recursos Principais</i>	Terra, matéria-prima, fazer à mão.	Meios de produção, matéria-prima, patentes, produtividade.	Inteligência, conhecimento, criatividade.
<i>Estrutura Profissional</i>	Artesãos, camponeses, operários não-qualificados.	Operários, engenheiros, empresários, funcionários de escritório.	Profissionais liberais, cientistas, tecnoestrutura.
<i>Conhecimentos necessários</i>	Habilidade motora e criatividade	<i>Know-how</i> (conhecimento técnico para execução da tarefa)	<i>Know-how</i> (conhecimento técnico para execução da tarefa) <i>Know-why</i> (articulação de conceitos solução de problemas) <i>Know-whom</i> (rede de relacionamentos para aquisição e troca de conhecimentos)

Fonte: Adaptado de: De Masi, D. (1999: 49-52)

A sociedade do conhecimento, em última instância, está associada a um aumento da complexidade no mundo, por um lado, pela crescente competitividade e pela nova dinâmica vivenciada pelas organizações. Por outro lado, essa complexidade depende do grande incremento de informações disponíveis, gerando no indivíduo a necessidade de, a partir de um leque de informações, saber selecionar aquelas que são relevantes para a interpretação de cada contexto. Se a organização ou o profissional assimilar todo e qualquer tipo de informação disponível, sem visão crítica e foco, logo estarão perdidos em um oceano de informações, sem saber distinguir qual é relevante. Isso paralisa a organização e indivíduo, pois se torna inviável a conversão da informação em conhecimento e sem conhecimento a ação é ineficaz.

Além da aquisição de novas informações para gerar novos conhecimentos, cabe a esse profissional também descartar o conhecimento que possui e que ficou obsoleto (Boisot, 2002). Essa dinâmica garante que não haverá sobrecarga de informação, o que o levaria a perda sua capacidade de seleção, elemento essencial da sociedade do conhecimento. Nesse sentido, uma das grandes diferenças entre a sociedade industrial e a do conhecimento envolve o fato de que enquanto a primeira busca a maximização do processo produtivo, a última enfatiza a seleção dos recursos relevantes para a geração de valor (Boisot, 2002). Viver na sociedade do conhecimento significa estar diante de todas as possibilidades e ter a maestria de escolher as mais adequadas para cada situação.

Dentro desta sociedade, são caracterizadas as organizações do conhecimento como aquelas que utilizam o conhecimento como seu principal recurso para gerar riqueza (Sullivan, 1998). São aquelas que funcionam como cérebros e não como máquinas, seguindo as metáforas trabalhadas por Morgan (1998). Compreender as organizações como cérebros significa considerá-las como sistemas complexos de processamento de informações, capazes de tomar decisões e aprender com elas.

A organização do conhecimento pode ser compreendida em seu contraste com a organização do paradigma industrial (Sveiby, 1997), mostrada na tabela abaixo:

Tabela 3: A Organização da Era Industrial e a Organização do Conhecimento.

	Paradigma da sociedade industrial	Paradigma da sociedade do conhecimento
Pessoas	Fonte de custo	Geradoras de receita
Função da administração	Supervisão de subordinados	Apoio para a equipe
Informação	Instrumento de controle	Recurso para comunicação
Fontes de receita	Tangíveis (dinheiro)	Intangíveis (aprendizado, novas idéias, pesquisa e desenvolvimento)
Produção	Produtos tangíveis (hardware)	Estruturas intangíveis (conceitos, software)
Conhecimento	Um recurso entre outros	O foco do negócio
Propósito do aprendizado	Utilização de novas ferramentas	Criação de novos ativos

Fonte: Adaptado de Sveiby, 1997 (p.27)

Outra visão é dada por Angeloni (2002) que trabalha com três dimensões que compõem a organização do conhecimento. A primeira dimensão está relacionada à infra-estrutura, considerando cultura e estilo gerencial como elementos fundamentais para estabelecer uma organização do conhecimento. Deve-se buscar uma cultura e um estilo de gestão participativo, abandonando as características de comando e controle. Esta dimensão trata também da estrutura da organização, que deve ser flexível, bem como dá ênfase à visão do todo, buscando uma compreensão mais ampla da empresa e seu contexto. A segunda dimensão refere-se a pessoas, falando de aprendizagem, criatividade, modelos

mentais e compartilhamento de informações. A dimensão 'pessoas' considera o indivíduo como agente que aprende e compartilha seu aprendizado, sendo que a organização tem papel fundamental em proporcionar condições para um trabalho criativo. A terceira e última dimensão relaciona-se à tecnologia considerando computadores, redes e softwares para criar, armazenar, resgatar e distribuir informações, para que sejam convertidas em conhecimento.

Na organização do conhecimento estão, portanto, representados os pilares da sociedade do conhecimento. As pessoas, como agentes processadores de informação e geradores de conhecimento, são o principal recurso produtivo, trabalhando com grande suporte tecnológico, que funciona como um poderoso meio de comunicação, além de um grande reservatório de informações. Essa dinâmica ocorre em uma estrutura flexível que promove a interação entre as pessoas, estimulando a criatividade, a geração de novas idéias e a visão do todo.

Neste cenário, percebe-se que o paradigma da sociedade industrial deixou de ser o prevalecente. Um paradigma, como mostra Kuhn (2001), é um modelo ou padrão aceitos que estabelecem um critério de visão de mundo e de escolha de problemas para serem investigados pela comunidade científica, por exemplo. Ao longo do tempo, a ciência evolui e ocorrem revoluções científicas, descritas por Kuhn como:

“... episódios de desenvolvimento não-cumulativo, nos quais um paradigma mais antigo é total ou parcialmente substituído por um novo, incompatível com o anterior” (Kuhn, 2001, p. 125).

O paradigma da sociedade do conhecimento emergiu caminhando em paralelo ao primeiro, ampliando o espectro de visão sobre as organizações tanto sob a ótica de seus gestores, como sob a ótica de estudiosos acadêmicos. O conhecimento, na verdade, sempre foi relevante para as organizações, desde os estudos de Taylor para otimização do processo produtivo, passando pelos programas de qualidade total que destacavam o conhecimento dos funcionários no processo de

produção, chegando ao trabalho com maior componente intelectual nos dias atuais. Hoje, ele está vinculado à geração de valor no processo produtivo e isso o diferencia da forma como era tratado no passado.

Assim, não se pode dizer que houve mudança de paradigma, mas sim que os estudos organizacionais saíram da busca por uma abordagem de ciência normal, descrita por Kuhn (2001) como uma ciência que não busca trazer à tona novos fenômenos, mas está dirigida para aprofundar e detalhar os fenômenos e teorias fornecidas por certo paradigma, para uma abordagem mais rica e complexa das organizações que incluem as pessoas e suas histórias, conhecimentos e habilidades, particularidades e cultura (Spender e Grant, 1996) (Grant, 2002).

2.2 A História do Conhecimento

Abordando a sociedade do conhecimento, faz-se necessário entender o caminho percorrido para se chegar aqui, pois o estudo do conhecimento é tão antigo quanto a história do homem (Nonaka e Takeuchi, 1995). Para essa compreensão, será abordada brevemente a evolução da história do conhecimento.

Na Grécia Antiga (400 A.C.) Sócrates acreditava que a função do conhecimento era prover o autoconhecimento que enriquecia o homem em seu intelecto, em sua moral e no seu espírito. Outro filósofo, Protágoras, acreditava que o conhecimento tinha a função de tornar seu detentor eficaz, dotado de um poder de saber o que dizer e como dizê-lo. Na tradição ocidental, os filósofos concordavam que conhecimento era uma “crença verdadeira justificada”, conceito inicialmente apresentado por Platão (Nonaka e Takeuchi, 1995).

O que é interessante observar é o fato de que conhecimento não significava, para nenhum dos filósofos, utilidade ou capacidade para fazer (aptidão). Para esta definição era utilizada a palavra *techné*, que não tinha princípios gerais e estava limitada a uma aplicação específica por meio da experiência e do aprendizado (Drucker, 1999).

Na idade média, o conhecimento religioso era o que predominava. Os padres ensinavam Teologia e a Bíblia, a medicina e o direito por meio das escolas fundadas pela Igreja. Naquela ocasião, entendia-se que somente podiam ser revelados os conhecimentos permitidos por Deus (Jarvis, 2001).

O Iluminismo trouxe novas aspirações ao homem. A ideologia dominante da Igreja, neste momento em decadência, deu lugar ao racionalismo, ao empirismo, à ciência. Como definiu Granger (1962):

“a razão é [...] a luz da inteligência descobrindo os princípios *naturais* do conhecimento certo e da ação justa. É o ideal para o qual se voltam os homens do

século XVIII para opô-lo às perversões que denunciavam na sociedade do seu tempo.” (Granger, 1962, p. 8).

O racionalismo e o empirismo são as duas grandes tradições epistemológicas do ocidente, com abordagens diferentes sobre a fonte geradora de conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1995). O racionalismo argumenta que o verdadeiro conhecimento é fruto de processos lógicos, de processos dedutivos, uma vez que já existe um conhecimento *a priori* a partir do qual outros são gerados. O empirismo, por sua vez, acredita que não existe qualquer conhecimento *a priori* e que novos conhecimentos são gerados pela experiência sensorial e pela indução. De forma geral, observa-se que o conhecimento científico racional tomou o lugar do conhecimento teológico revelado, propiciando a formação de profissionais preparados para lidar com as mudanças tecnológicas que seguiram até meados do século XX.

O desenvolvimento tecnológico presente na Inglaterra na primeira Era Industrial, identificada em geral no período de 1760 a 1850, propiciou a invenção e o aprimoramento da máquina a vapor movido a carvão como principal avanço para o processo industrial. O conhecimento, aplicado a ferramentas, processos e produtos, proporcionou o surgimento da tecnologia (Drucker, 1999), combinação do termo *techné* adotado pelos gregos antigos como *lógos*, que significa estudo, ciência, conhecimento sistematizado. A segunda Era Industrial, que seguiu até o início do século XX foi marcada pela utilização da eletricidade e do aço na indústria, se espalhando por toda a Europa e outros continentes. Esse período é chamado por Peter Drucker (1999) de Revolução da Produtividade, pois nessa fase o conhecimento passou a ser aplicado ao trabalho. Os estudos de Taylor, Ford e Fayol sustentavam este contexto e formaram a base para os conhecimentos da ciência da administração.

Nesse mesmo período histórico, a partir do final do século XIX, outros desenvolvimentos tecnológicos ocorreram e tiveram grande impacto nos meios de

comunicação. Em 1837 foi inventado o telégrafo, em 1875 o telefone, passando pelo rádio em 1890, chegando à televisão em preto e branco em 1939 nos EUA e a cores na década de 50, no mesmo país.¹

A partir desta década, um novo movimento se configurou. A tecnologia começou a ganhar velocidade de inovação, velocidade essa que vem em uma curva crescente desde então. Nos anos 50, surgem os primeiros computadores produzidos comercialmente; eram máquinas gigantes acessíveis somente às grandes organizações (Meirelles, 1994). Na década de 70, surgem os microcomputadores fabricados em escala comercial. A partir de então, em espaços cada vez mais curtos de tempo, o tamanho do computador foi sendo reduzido e por outro lado, sua capacidade de processamento significativamente aumentada. Houve uma diminuição radical no custo e no tempo para obtenção de informações (Edvinsson e Malone, 1998) (Teece, 2000). Isso não só vem permitindo trocas de informação cada vez mais rápidas, como traduz a velocidade dos tempos atuais.

O surgimento e expansão da internet ilustram essa velocidade. Seu conceito foi desenvolvido na década de 60 com o objetivo de criar uma rede sem centro, permitindo que os dados caminhassem em qualquer direção, para utilização do Departamento de Defesa dos EUA. Até a década de 80, a utilização da internet era restrita a instituições de ensino e pesquisa e em 1993 é criado o navegador que popularizou seu acesso, quebrando barreiras à informação e promovendo intercâmbio de dados de uma forma nunca vista antes.²

O final do século XX e início do século XXI, portanto, têm sido caracterizados por uma crescente velocidade de transformação que, inevitavelmente, impõe um novo

¹ www.tudosobretv.com.br/histortv/histor.htm <http://www.uni.pt/homepages/ei910053/Introd.htm>

² www.estado.estadao.com.br/edicao/especial/internet/interne1.html

horizonte de visão para as pessoas e organizações. O grande desenvolvimento tecnológico observado e vivido por todos nas últimas décadas contribuiu para essa mudança. Não só as máquinas substituíram o trabalho repetitivo e deram mais velocidade à produção como, principalmente, o volume de informações disponível cresceu (e cresce) assustadoramente. O acesso às informações foi incrivelmente facilitado pela diversidade e abrangência dos meios de comunicação, possibilitando também um aumento no ritmo de produção de conhecimento.

2.3 O Conceito de Conhecimento e os Tipos de Conhecimento Organizacional

Como apoio a essa discussão, é necessário conceituar conhecimento, identificar seus tipos e ressaltar aqueles que nos interessam neste estudo, ou seja, aqueles vinculados ao ambiente organizacional.

É do pensamento gerado na interação do homem com o universo, realizada pela ação, que surge e se constitui o conhecimento (Prado Jr., 1960). O conhecimento representa uma acumulação progressiva no tempo e no espaço, isto é, ele não se faz e refaz de novo em cada indivíduo. Ele pode ser compreendido como a ligação entre ação passada e ação futura – é o receptáculo da experiência adquirida na ação passada que serve de padrão para ação futura, como mostra a figura 1 a seguir:

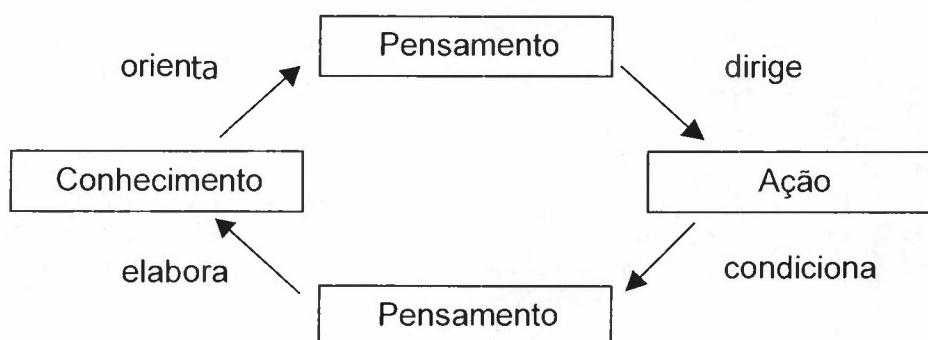


Figura 1: “O ciclo do Conhecimento” (Prado Jr., 1960, p. 50).

Esse ciclo, que é permanente e ininterrupto, revela duas fases: a fase de reflexão que transforma o conceito em representações sensíveis (da ação para o conhecimento) e a fase da explicitação, que envolve a evocação da representação sensível contida num conceito (do conhecimento para a ação). Vale ressaltar que o conhecimento tem forte vínculo com a ação e toda ação implica em modificação da realidade.

O conhecimento também pode ser compreendido em sua distinção entre dado, informação e conhecimento. Boisot (2002) diz que os dados estão no mundo e o conhecimento está nos agentes, sejam eles pessoas, máquinas, organizações. A informação, por sua vez, assume um papel mediador entre os dois.

Davenport e Prusak (1998) dizem que os dados que percorrem a organização, geralmente armazenados em um sistema, representam um conjunto de fatos isolados e objetivos acerca de acontecimentos. Têm pouca relevância sozinhos, pois não provêem julgamento, interpretação ou fornecem base sustentável para ação. Todas as organizações, no entanto, necessitam de dados, pois eles são a matéria-prima para a informação. Essa, por sua vez, precisa informar e representa, portanto, um conjunto de dados contextualizados. O dado converte-se em informação quando seu criador acrescenta significado. Pode ser descrita como uma mensagem, onde há um emissor e um receptor; é o receptor que decide se a mensagem recebida é ou não uma informação.

Spender (2001) complementa indicando que os dados representam sinais sem significado. A informação, por sua vez, representa um sinal cujo significado está enraizado no sistema no qual está incorporada, seja ele um sistema de informação ou uma prática da organização. Mudando-se o sistema, muda-se o significado.

Já o conhecimento tem caráter mais amplo, profundo e rico que o dado ou informação (Davenport e Prusak, 1998) (Ahmed et al., 2002). Para Nonaka e Takeuchi (1995), é um efeito combinado de experiência, verdades, julgamento, intuição, valores e crenças, funcionando como um sistema vivo que cresce e transforma-se quando interage com o meio ambiente. Quando deixa de evoluir, torna-se um dogma. Deriva de mentes trabalhando e existe nas pessoas, desenvolvendo-se ao longo do tempo por meio de experiências, cursos, livros, treinamentos. A experiência tem uma participação importante por fornecer uma perspectiva histórica: o conhecimento advindo de experiência reconhece padrões familiares e faz conexões com o que está acontecendo agora e o que irá

acontecer. De outra forma, o conhecimento pode ser entendido como um estoque de expectativas e disposições para se agir de determinada maneira, condicionado ao recebimento de informações externas (Boisot, 2002). Assim, a aprendizagem está diretamente relacionada à mudança deste estoque de conhecimento: quanto mais se aprende, maior o estoque. O importante, no entanto, não é maximizar a aprendizagem, ou seja, aprender-se de tudo, mas sim direcionar o processo de aprendizagem para o que é relevante para cada indivíduo e para a organização como um todo (Grant, 2002) (Zack, 2002). Não se pode deixar ainda de mencionar que a aprendizagem envolve a aquisição de novos conhecimentos e o descarte de conhecimentos antigos (Boisot, 2002). Esse processo refina o estoque de conhecimento do indivíduo, forçando-o a ser seletivo em um mundo sobrecarregado de informações.

Para Spender (2001), o conhecimento individual está enraizado no conhecimento coletivo e a gestão do conhecimento vai além da prática da Administração Científica de identificar o conhecimento e comunicá-lo aos indivíduos que irão implantá-lo. Ele caminha com a cultura corporativa, com o sistema de valores da organização, em suma, com a natureza social do homem. No sentido literal, o conhecimento somente é criado por indivíduos e não por organizações (Simon, 1991) (Kim, 1993) (Nonaka e Takeuchi, 1995) (Dutra, 1999). Cabe à organização apoiar pessoas criativas e propiciar condições para criação de conhecimento. O chamado conhecimento organizacional, continua Nonaka e Takeuchi, deve ser compreendido como um processo organizacional que amplia o conhecimento criado pelo indivíduo e cristaliza-o na rede de conhecimento da empresa.

Uma abordagem complementar é dada por Probst et al. (2002) dizendo que conhecimento organizacional é o conjunto de ativos do conhecimento individuais e coletivos que a organização pode utilizar para realizar suas tarefas. Esses ativos formam a base de conhecimento que passa por mudanças regulares e que, coletivamente, constituem a aprendizagem organizacional. A aprendizagem organizacional, por sua vez, significa mudanças na base de conhecimento da

organização, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência da organização para agir e resolver problemas.

O conhecimento é valioso, pois está próximo da ação (Sveiby, 1997) (Davenport e Prusak, 1998), sendo utilizado para tomada de decisões mais adequadas sobre estratégia, investimentos, concorrência, clientes, empregados. Sua singularidade reside no fato de ser um bem público: é como comer o bolo e ao mesmo tempo mantê-lo inteiro. Por outro lado, Ahmed et al. (2002) apresentam o conhecimento como algo pessoal e intangível em sua natureza, uma vez que ele é criado no contexto subjetivo de cada indivíduo, a partir dos dados e informações que esse indivíduo tem e obtém. A informação, em contraposição, é tangível e disponível para qualquer pessoa que esteja em sua busca. Assim, Ahmed et al. (2002) diz que o conhecimento está no indivíduo e não em uma coletânea de informações.

O conhecimento pode apresentar-se de diferentes formas (Malvezzi, 1999). Ele pode ser tradicional, mítico ou folclórico, sendo criado por um povo e transmitido por gerações. Pode também ser teológico (revelado por uma divindade), místico (divino, porém não necessariamente revelado por uma divindade) ou ainda mágico (referente a forças ocultas). Ele pode ser empírico (aquele que pode ser comprovado), científico (conhecimento submetido a uma rigorosa e complexa contestação) ou analítico (é verdadeiro ou falso dependendo de sua consistência interna). O conhecimento pode ser instrumental, quando utilizado para o controle da realidade, ou substantivo, explicando os eventos sem necessariamente gerar controle. Também podemos abordar o conhecimento racional, sujeito ao raciocínio lógico, ou o conhecimento intuitivo, baseado em um "raciocínio" inconsciente. Finalmente, pode-se falar do conhecimento declarado, que pode ser verbalizado e é de domínio social, e do conhecimento tácito que pode ser entendido como aquele que "ninguém falou, mas você pressupõe".

De todos esses tipos de conhecimento, alguns se destacam em relação aos objetivos deste trabalho, com foco no conhecimento que tem utilidade direta para

a organização desenvolver o seu negócio. O conhecimento instrumental é aquele que confere ao profissional a habilidade de fazer algo, fornece a ele as regras para se realizar determinada ação e obter certo resultado (Malvezzi, 1999). É o conhecimento que se refere ao *know-how*, envolvendo a capacidade de aplicar regras aos problemas da organização, buscando a execução eficaz de uma tarefa, e também ao *know-what* que é o domínio básico adquirido por treinamento e certificações (Quinn et al., 1998). Como exemplo, podemos mencionar a operação de uma máquina, a operação de um software, a utilização de técnicas para falar em público, o saber utilizar fórmulas e operações financeiras na análise de um balanço.

O conhecimento substantivo, por sua vez, está vinculado à compreensão de um contexto, composto por diversas interações que podem gerar diferentes resultados (Malvezzi, 1999). Está relacionado ao *know-why*, que é a habilidade para articular a compreensão conceitual de uma experiência (Kim, 1993) (Quinn et al., 1998) e ao *know-whom*, que envolve a rede de relacionamentos dentro e fora da organização, além de fontes sobre onde obter novos conhecimento e recursos para o melhor desempenho do trabalho (Arthur et al., 1995). Assim, o analista financeiro, que aplica os conceitos financeiros que conhece para análise de um balanço, faz uso do conhecimento substantivo quando traça diferentes cenários a partir dos dados que dispõe. Ou ainda, o palestrante que conhece as técnicas para se apresentar em público, adapta sua abordagem conforme o espírito da platéia no momento.

Os conhecimentos racional/intuitivo e o declarado/tácito estão fortemente vinculados e também são focos deste estudo. Polanyi (1974) tratou dessa importante distinção entre tipos de conhecimento. Ele identificou o conhecimento como sendo objetivo e tácito. O primeiro estava relacionado à ciência, sendo abstrato e independente (descolado) de seu “conhecedor”. O segundo era subjetivo e intimamente vinculado à experiência de seu “conhecedor”. Nesta linha, Nonaka e Takeuchi (1995) fizeram a distinção entre conhecimento explícito e tácito. O conhecimento explícito é aquele formal e sistemático, expresso por

números e palavras, facilmente comunicado e compartilhado em dados, informações e modelos. É, portanto, teorizado, abstrato e baseado na racionalidade. Pode ser processado, armazenado e transmitido por computadores. Já o conhecimento tácito é pessoal, oriundo da experiência e tem uma dimensão contextual. Visão de mundo, *insights*, intuição estão nesta categoria de conhecimento. Pode-se segmentá-lo em duas dimensões: técnica, descrevendo as habilidades informais do chamado *know-how*; e cognitiva, abrangendo os modelos mentais, crenças, percepções, a forma como apreendermos o mundo à nossa volta. Sua natureza subjetiva e intuitiva torna-o difícil de ser processado ou transmitido de qualquer forma sistemática ou lógica. Para ser comunicado, necessita ser traduzido ou explicitado.

Como observado adiante, grande parte do conhecimento presente nas organizações está nas pessoas e tem, portanto, forte componente tácito e intuitivo. Desta constatação, vê-se grande discussão na literatura entre conhecimento explícito (declarado) e tácito e nas formas de transferir o conhecimento do indivíduo para a organização:

No âmbito organizacional, outra importante distinção é tratada por Krogh et al. (2000). O conhecimento pode ser público e, portanto, disponível para as organizações em geral, na forma de pesquisas, conferências, livros, consultorias, universidades, assumindo tipicamente o caráter explícito; por outro lado, o conhecimento pode ser interno e único à organização, compreendendo não só patentes, referindo-se ao conhecimento explícito, como também às práticas da organização, ao relacionamento entre as pessoas e a forma como trabalham e fazem negócio, relevando o aspecto tácito.

O conhecimento, por si só, não gera valor para a organização, a menos que esteja vinculado a alguns atributos, como mostra Grant (1996). Segundo ele, o conhecimento é transferível, isto é, caminha do âmbito individual para o grupo e para a organização. Seu grau de transferibilidade depende, em parte, de seu

potencial de agregação, ou seja, o conhecimento que foi transferido é ou não absorvido pelo receptor, sendo incorporado a conhecimentos preexistentes. A absorção pode ser facilitada quando o conhecimento é expresso em linguagem comum ao grupo ou à organização. Finalmente, o conhecimento é apropriado, ou seja, a partir da absorção é aplicado na organização gerando valor.

Tratando do conhecimento explícito, esses atributos são facilmente aplicados. No entanto, quando se aborda o conhecimento tácito, é necessário um novo enfoque para que esses atributos permaneçam válidos. O conhecimento tácito não pode ser diretamente apropriado, pois não é diretamente transferido: ele só é apropriado por meio de sua aplicação e é adquirido pela prática (Grant, 1996). Nonaka e Takeuchi (1995) entendem que a conversão do conhecimento tácito em explícito ocorre pelo processo de externalização, que envolve o diálogo, a reflexão coletiva, utilizando o raciocínio e a intuição. Isso significa que é necessária grande interação entre indivíduos para que o conhecimento tácito seja externalizado, passando a estar disponível ao grupo na forma de modelos, metáforas, analogias, conceito, assumindo seu aspecto explícito (Nonaka e Takeuchi, 1995).

Spender (1996) inclui em sua abordagem, além dos conceitos explícito e tácito, os âmbitos individual e social, estabelecendo uma matriz relacionando as quatro dimensões e mostrada a seguir:

Tabela 4: As dimensões do conhecimento

<i>Dimensões</i>	Individual	Social
Explícito	Conhecimento Consciente	Conhecimento Objetivado
Tácito	Conhecimento Automático	Conhecimento Coletivo

Fonte: Spender, J. -C. (1996)

O conhecimento automático envolve elementos inconscientes do conhecimento pertencente ao indivíduo, tão arraigados à experiência individual que passam despercebidos em sua aplicação. Como cita Spender (1996), Polanyi utiliza-se

do exemplo do experiente marceneiro que, enquanto trabalha, tem o foco de sua atenção nos pregos, sem atentar-se ao movimento de seu braço com o martelo. O conhecimento automático, em última instância, refere-se ao indivíduo não estar consciente de todo conhecimento que possui. Em contraposição, no âmbito explícito, temos o conhecimento consciente quando o indivíduo consegue entender e explicar o que está fazendo.

No âmbito social, o conhecimento coletivo envolve elementos da cultura organizacional, referindo-se ao conhecimento tácito compartilhado representado pela “maneira como as coisas são feitas por aqui”. O conhecimento objetivado é o conhecimento prático, que representa o que é aplicado e compartilhado por toda a organização, na forma de manuais, procedimento, projetos. Um aspecto importante do conhecimento objetivado refere-se ao fato de estar sempre inserido em determinado contexto. Na organização, o conhecimento aplicado está na capacidade de resolver problemas de forma a refletir o contexto organizacional, ou seja, o conhecimento do problema não pode ser separado do conhecimento do ambiente ou contexto no qual o problema ocorre (Spender, 1996).

Diferentes tipos de conhecimento geram resultados diferentes para a organização, impactando em sua estratégia que, sendo considerada como orientação para a busca de resultados, também será diferente (Blackler, 1995) (Spender, 1996a). Fleury (2001) indica que existem três pontos principais acerca da natureza do conhecimento que são relevantes à estratégia da organização. É necessário à empresa: a) definir o conhecimento que ela deve desenvolver; b) identificar e desenvolver formas pelas quais as pessoas podem compartilhar o conhecimento que é relevante para o negócio; c) reter o conhecimento que proporciona vantagem competitiva.

A estratégia da organização, na verdade, deve estar apoiada em sua estratégia de conhecimento, pois para que a empresa realize uma determinada ação, ela necessita de um conjunto específico de conhecimentos e habilidades (Zack,

2002). A questão das estratégias de conhecimento da organização será abordada no próximo capítulo.

De forma resumida, percebe-se que:

- a. Conhecimento está vinculado à ação; neste sentido, conhecimento é diferente de dados e informação;
- b. Conhecimento nasce no indivíduo e não na organização. O conhecimento organizacional é o processo pelo qual o conhecimento individual transfere-se para a organização na forma de produtos, idéias compartilhadas, práticas organizacionais.

Dos diversos tipos de conhecimento, são ressaltados para esse trabalho aqueles que tem forte vínculo com a prática organizacional. São eles:

- Conhecimento individual e conhecimento coletivo
- Conhecimento instrumental (know-how) e conhecimento substantivo (know-why e know-whom)
- Conhecimento tácito e conhecimento explícito

O conhecimento que gera valor é passível de transferência, tem potencial de agregação e pode ser apropriado (aplicado) na organização. O conjunto de conhecimentos da organização deve estar alinhado com sua estratégia, com forma a suportar seu gerenciamento e operacionalização. Isso envolve identificar o conhecimento relevante e necessário, estabelecer formas de compartilhá-lo, bem como reter o que for considerado vantagem competitiva.

2.4 O Conhecimento como Principal Ativo da Organização

Em meados da década de 80, surge a discussão sobre a gestão dos recursos intangíveis da organização e como mencionado anteriormente, o conhecimento é reconhecido como a principal fonte de vantagem competitiva das empresas (Spender, 1996) (Sullivan, 1998) (Davenport e Prusak, 1998) (Boisot, 1998) (Stewart, 1998) (Quinn et al., 1998).

Essa visão é fruto da abordagem estratégica da “visão da empresa baseada em recursos” indica que são os recursos internos à organização os principais determinantes de sua competitividade (Wernerfelt, 1984). Por recursos, entende-se seus ativos tangíveis ou intangíveis, como marcas, habilidades, processos organizacionais, informações, conhecimentos, competência dos profissionais, entre outros. Essa visão tem sua origem no trabalho de Penrose (1959) que vê a organização como um conjunto de recursos produtivos (materiais e humanos) desenvolvidos e acumulados ao longo do tempo. Esses recursos, ela continua, podem ser combinados de diversas formas para a produção de serviços, ou seja, distingue-se claramente quais são os recursos por um lado, e os serviços que podem ser gerados a partir deles, de outro. Esses serviços são uma função da experiência e do conhecimento acumulado dentro da empresa e, portanto, específicos a essa empresa. Em essência, a organização é vista como um repositório de conhecimentos (Nonaka e Takeuchi, 1995). O conceito de recursos internos da organização foi ampliado e reforçado por Hamel e Prahalad (1995) em sua definição de competências essenciais, proporcionando vantagem competitiva à organização.

A visão da empresa baseada em recursos contrapõe-se às visões mais tradicionais de estratégia que dizem que a organização deve posicionar-se estrategicamente a partir dos produtos e serviços que oferece. Essa visão proporciona um horizonte de mais longo prazo à organização, permitindo-a lidar com as incertezas e o dinamismo dos ambientes competitivos. Desta forma, a

vantagem competitiva advinda desta visão tem potencial para ser mais sustentável que aquela trazida pelas abordagens tradicionais (Zack, 2002).

A organização é compreendida como um conjunto de recursos que podem ser tangíveis (ativos, tecnologia, custo, por exemplo) ou intangíveis (competência, capacidade, conhecimento). Os recursos intangíveis podem ser classificados como ativos, que estão relacionados a direitos de propriedade intelectual, envolvendo patentes, marcas registradas, contratos, bancos de dados ou competências, como mostra Hall (1992). As competências compreendem o *know-how*, experiência e conhecimento dos funcionários, além da cultura organizacional que abrange os valores, crenças e atitudes da empresa. Uma cultura que estimule e oriente a mudança pode ser um grande diferencial competitivo (Hall, 1992).

A organização que tem vantagem competitiva sustentável frente aos concorrentes, posiciona-se estrategicamente a partir dos recursos que possui e que são únicos, agregam valor e não são passíveis de imitação (Wernerfelt, 1984) (Barney, 1991) (Grant, 1991) (Hall, 1992) (Zack, 2002). Isso remete aos recursos intangíveis da organização, onde está o conhecimento, principalmente aquele inserido em um contexto, incorporado às rotinas da organização e desenvolvido a partir da experiência (Zack, 2002).

Ainda, diferentemente de ativos materiais que depreciam com o uso, ativos do conhecimento aumentam com o uso (Davenport e Prusak, 1998) (Teece, 2000: 15) (Boisot, 1998): idéias geram novas idéias e o conhecimento compartilhado continua com o emissor enquanto enriquece o receptor. No entanto, como alertam Spender e Grant (1996), reconhecer o conhecimento como um recurso da organização não é suficiente: faz-se necessário também identificá-lo e medi-lo no contexto organizacional.

As pessoas nas organizações sempre buscaram, usaram e deram valor ao conhecimento, mesmo que de maneira implícita. Isso se faz, por exemplo, pela

contratação de pessoas experientes ou consulta a pessoas-chave para tomada de decisão (Davenport e Prusak, 1998). O processo de gerar e usar conhecimento no âmbito individual e, também, trocar conhecimento no âmbito do grupo é infinito e sempre ocorreu (Fahey e Prusak, 1998). No entanto, reconhecer explicitamente o conhecimento como um ativo é algo novo, como também compreender a necessidade de se gerenciá-lo (Davenport e Prusak, 1998). Os ativos do conhecimento passaram a constituir a base da sociedade pós-industrial (Boisot, 1998) e gerir esses ativos passou a ser a atividade mais importante nos negócios (Stewart, 1998, p.XVII).

Capital intelectual começou a ser gerado e está nas pessoas que fazem parte das organizações; essas pessoas, por sua vez, passaram a ser capital humano (Jarvis, 200, p.39,40). Vale a pena ressaltar que a partir do momento que tal dinâmica passou a ser reconhecida como algo que poderia promover vantagem competitiva e, portanto, aumento de rentabilidade, as organizações passaram a buscar maneiras de controlar esse processo buscando sua otimização. No entanto, está se falando de algo que em nada se assemelha a uma peça ou uma máquina do processo produtivo; está se abordando o conhecimento, que é algo intangível e talvez até impossível de ser considerado como “vivendo fora da cabeça das pessoas” (Fahey e Prusak, 1998:267). Como reforça Boisot (2002), entre as pessoas ou organizações o que flui são dados e nunca conhecimento.

Da discussão dos recursos intangíveis da organização, podem ser identificar três grandes abordagens: a) os autores que lidam com o conceito de capital intelectual; b) aqueles que tratam da aprendizagem organizacional e c); os que abordam a gestão do conhecimento na organização.

As três abordagens estão intimamente relacionadas, contudo, no próximo capítulo, elas serão tratadas de forma independente, procurando-se ressaltar as contribuições trazidas por cada uma. Ao final, será apresentada uma abordagem integrada que será a base de análise deste trabalho.

CAPÍTULO III.
AS ABORDAGENS DOS RECURSOS INTANGÍVEIS
DA ORGANIZAÇÃO

Este capítulo tem a finalidade de apresentar três abordagens que lidam com os recursos intangíveis da organização: o capital Intelectual; a aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem e; a gestão do conhecimento.

Essa estrutura busca ressaltar as contribuições trazidas por cada abordagem, ressaltando seus respectivos focos de análise. Ao final do capítulo, será apresentada uma visão integrada dessas abordagens, que será base de análise deste trabalho.

3.1 Capital Intelectual

Na abordagem do capital intelectual, o valor de uma empresa é representado por seu valor contábil somado com o valor de seu capital intelectual (Edvinsson e Malone, 1998) (Sveiby, 1997). Por capital intelectual entende-se o conjunto de idéias, invenções, tecnologias, processos, criatividade, dados, habilidades dos funcionários, informações sobre clientes e fornecedores, que geram riqueza (Stewart, 1997) (Sveiby, 1997) (Sullivan, 1998) (Edvinsson e Malone, 1998). Em janeiro de 1997, as ações da Microsoft, por exemplo, eram negociadas a valores dez vezes maiores que seu valor contábil, indicando que 90% do valor da empresa era intangível (Edvinsson e Malone, 1998). Apesar das diversas terminologias adotadas pelos autores acima citados, todos entendem que o capital intelectual de uma empresa é composto de:

Capital Humano: os funcionários e suas habilidades, competências, conhecimentos, know-how, valores, cultura, filosofia da organização. Nas pessoas também está o conhecimento tácito, que é difícil de ser articulado e está embutido na forma de se fazer as coisas; a organização busca utilizar esse conhecimento por meio das pessoas. A característica principal do capital humano é o fato dele não ser de propriedade da empresa.

Ativos intelectuais: o capital humano cria ativos intelectuais por meio do conhecimento. O conhecimento pode ser codificado em planos, procedimentos, programas de computadores, passando do âmbito individual para o âmbito organizacional. Quando esse ativo está protegido por lei, ele é propriedade intelectual da organização, com, por exemplo, marcas e patentes. A característica principal dos ativos intelectuais é o fato deles pertencerem à empresa.

Mas o capital intelectual também precisa de uma estrutura de apoio para garantir a efetividade da organização. É o chamado capital estrutural, composto por equipamentos de informática, máquinas, prédios, ativos financeiros e relacionamento com os clientes e fornecedores. É o suporte ao capital humano e

que permite a circulação do conhecimento na organização. Representa tudo aquilo que permanece na organização quando seus funcionários vão embora e é, desta forma, de propriedade da empresa. A representação do capital intelectual e estrutural de uma organização é mostrada na figura 2.

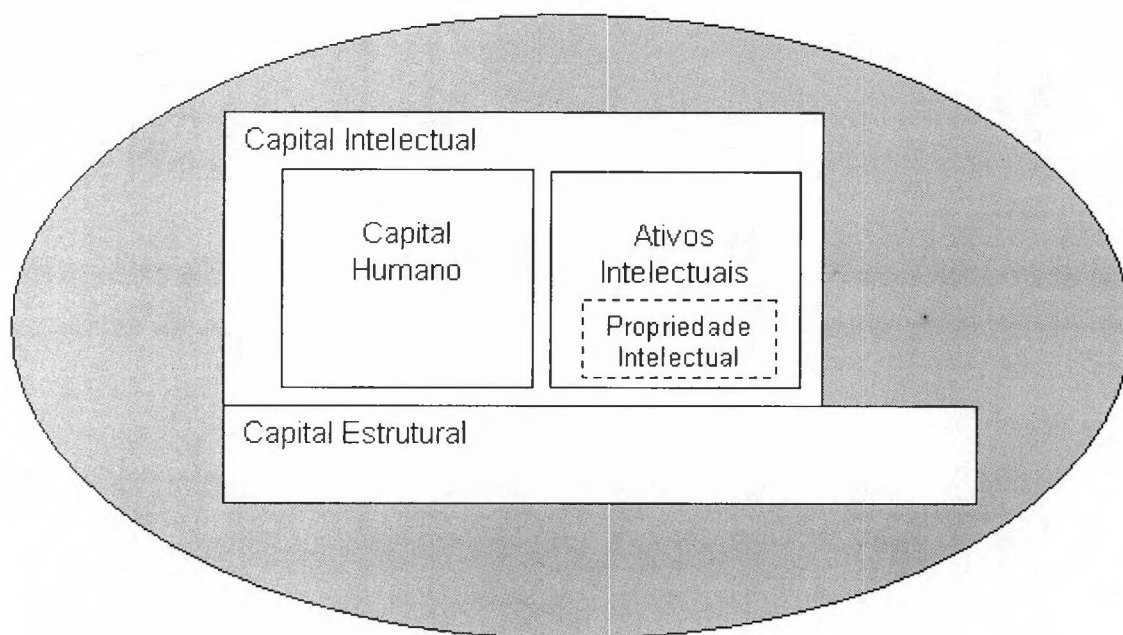


Figura 2. O capital intelectual da organização. (Adaptado de Sullivan, 1998, p.6.)

Alguns autores (Edvinsson e Malone, 1998) também consideram como parte do capital intelectual o chamado capital de clientes, que se refere à lealdade dos clientes com a organização e a probabilidades desses clientes continuarem a fazer negócio com essa organização.

Assim, essa abordagem diz que o valor de uma empresa pode transcender o que é apresentado em seus balanços financeiros. O valor da empresa no mercado passa a ser maior que seu valor contábil e a diferença é atribuída ao valor de seu capital intelectual. A grande preocupação desses autores está na mensuração de valor e então surge a questão de que se estamos lidando com ativos intangíveis,

que não podem ser vistos, como medir esses ativos, como criar mecanismos para extrair seu valor, convertendo-o em lucros para a organização?

Uma vez que as organizações reconhecem que o capital intelectual é gerador de valor e, por outro lado, o mercado atribui valor a esse capital, alguns autores argumentam que o modelo tradicional de contabilidade, que não representa o capital intelectual nos balanços, está ultrapassado para atender à nova realidade das empresas (Edvinsson e Malone, 1998) (Stewart, 1998). As organizações necessitam tomar cuidado para não usarem recursos do passado para lidar com problemas do futuro, com alerta Boisot (1998), uma vez que ativos do conhecimento não se comportam como ativos físicos. Com mencionado anteriormente, enquanto ativos físicos se depreciam, ativos do conhecimento podem aumentar de valor com o tempo. Assim, utilizar somente medidas financeiras para ativos intangíveis não serve, como mostra Sveiby (1998): é necessário um conjunto de medidas financeiras e não financeiras.

Stewart (1998) comenta que, com uma medida única, não é possível descrever os estoques e fluxos de capital intelectual de uma empresa. Ele diz que, da mesma forma que a contabilidade tradicional utiliza diversos índices para retratar e avaliar o desempenho financeiro da organização, a contabilidade do capital intelectual deve analisar o desempenho da empresa sob diversos pontos de vista, envolvendo, por exemplo, índices de inovação medidos pelo percentual de vendas atribuído a novos produtos ou serviços, bancos de conhecimento da organização, valor de mercado *versus* valor contábil, índices de satisfação de clientes que, em crescimento, devem levar a um incremento de receita, entre outros. Stewart alerta, no entanto, que é possível a criação de tantas medidas não-financeiras que as organizações devem tomar cuidado para não se utilizarem um número excessivo delas, pois podem acabar por saber demais sobre o que não é realmente relevante para a organização. Portanto, ter sempre em mente o foco do negócio é fundamental.

Uma das primeiras empresas a implantar um modelo de medição de seus ativos financeiros foi a empresa sueca Skandia (Edvinsson e Malone, 1998), que desenvolveu o Skandia Navigator, um instrumento que busca gerar medidas objetivas para cinco diferentes focos do negócio: financeiro, cliente, processo, humano e renovação e desenvolvimento. O foco financeiro lida com o passado, com dados históricos da organização; os focos cliente, processo e humano lidam como o presente da organização; e finalmente, o foco renovação e desenvolvimento aponta para o futuro. Além das tradicionais medidas financeiras, como receita, lucro, ativos, valor de mercado, outras medidas relacionados aos demais focos são utilizadas como: participação de mercado, classificação de clientes, despesas administrativas *versus* receita, tempo de processamento de pedidos, índice de motivação dos funcionários, tempo de treinamento, investimento no desenvolvimento de parceiros estratégicos, novos produtos em fase de desenvolvimento, entre outras.

Outro instrumento de gerenciamento que combina medidas financeiras com não-financeiras, permitindo à organização avaliar seus ativos intangíveis e intelectuais, é o *balanced scorecard*, desenvolvido por Kaplan e Norton (1997). O *balanced scorecard* complementa as medidas financeiras de desempenho passado com medidas de elementos que impulsionam o desempenho futuro. Esse instrumento trabalha sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Os objetivos e medidas retratados no *balanced scorecard* derivam da visão e da estratégia da organização, ou seja, ele deve traduzir essa visão e estratégia em objetivos e medidas tangíveis. Pelo acompanhamento dessas medidas e seus resultados, obtém-se um constante feedback sobre a estratégia.

Esses instrumentos procuram ampliar o espectro de visão dos administradores sobre as organizações, fazendo-os percebê-las como um conjunto maior e mais complexo de recursos e interações. Ainda, aponta para inúmeros elementos geradores de valor, além das tradicionais medidas financeiras.

Como falamos no princípio, os autores que lidam com o tema Capital Intelectual estão preocupados em mensurar valor advindo de recursos intangíveis. O desenvolvimento de instrumentos, como o *balanced scorecard* e o *Skandia Navigator*, procura criar condições para esse gerenciamento mais amplo da organização e, principalmente, voltado para o futuro.

3.2 Aprendizagem Organizacional

São inúmeros os estudos acerca de aprendizagem organizacional (Hedberg, 1981) (Huber, 1991) (Dogdson, 1993) (Kim, 1993) (Starkey, 1997) (Argyris, 1998), um tema discutido há décadas e que contribuiu para o desenvolvimento de temas correlatos como as organizações de aprendizagem no início da década de 90. Não é de se estranhar a relevância que o assunto ganhou nesse momento histórico, uma vez que as organizações passaram a viver em um ambiente permeado por incertezas, por novas tecnologias, novas formas de organização, novos negócios, empurrando-as para que aprendessem mais rápido: aprendessem o que era este novo mundo e como lidar com ele. Mais que isso, como influenciá-lo, como superá-lo, incluindo os concorrentes: estamos falando da necessidade de adaptação e de aumento de eficiência em tempos de mudança, como mostra Dogdson (1993). Ele continua, dizendo que a necessidade de aprender surge da incerteza no ambiente; quanto maior o grau de incerteza no ambiente, mais a necessidade da organização aprender.

A aprendizagem está associada à capacidade de transformação contínua da organização, baseada no desenvolvimento individual e organizacional (Dogdson, 1993). O aprendizado gera conhecimento, o que serve para diminuir a incerteza, como comenta Starkey (1997). Neste contexto, o desenvolvimento dos recursos humanos da organização torna-se um elemento chave, caminhando em conjunto com a atenção dada à aprendizagem organizacional, que é considerada maior que a soma das aprendizagens individuais.

A aprendizagem, então, permite às organizações desenvolverem sua capacidade de lidar com problemas. A aprendizagem ocorre quando a organização interage com o meio ambiente no qual está inserida, aumentando sua compreensão da realidade, observando o resultado de suas ações (Hedberg, 1981).

São muitas as definições de aprendizagem. Kim (1993) entende que a aprendizagem compreende o aumento da capacidade de agir do indivíduo. Em

seu trabalho, ele também cita Kolb que diz que a aprendizagem é o processo pelo qual o conhecimento é criado por meio da transformação da experiência. Huber (1991), por sua vez, diz que uma entidade (indivíduo, grupo, organização, sociedade) aprende quando, por meio do processamento de informação, o espectro de seus comportamentos potenciais é alterado. Por processamento de informação, o autor aponta a aquisição, distribuição ou interpretação dessa informação.

Dois pontos são importantes e consolidam as definições de aprendizagem:

- a. O conhecimento é fruto da aprendizagem.
- b. A aprendizagem está relacionada a uma mudança no potencial de ação do indivíduo, grupo ou organização.

Pela diversidade de abordagens sobre o tema aprendizagem organizacional, há críticas de que a literatura é fragmentada e não tem caráter cumulativo e integrativo (Huber, 1991) (Villard e Leitão, 2000). Por outro lado, essa diversidade de abordagens revela-se rica ao tratar a aprendizagem organizacional de forma multidisciplinar, contribuindo para a compreensão do tema (Easterby-Smith, 1997). Dogdson (1993: 376) comenta a fragmentação mostrando como cada área de conhecimento tem trabalhado o tema. Estudiosos ligados à teoria organizacional e à psicologia tratam dos processos de aprendizagem que estão relacionados às formas pelas quais as empresas constroem e organizam seu conhecimento acerca de suas atividades, adaptando-se e gerando eficiência por meio do uso contínuo das habilidades de seus funcionários. Por outro lado, a literatura de administração preocupa-se com o aprendizado que gera eficiência e competitividade para a organização. Seu foco, portanto, é no resultado do processo de aprendizagem, em detrimento ao que de fato é a aprendizagem e como se chegou a esses resultados.

De forma análoga, outra distinção é dada por Easterby-Smith e Araujo (2001). A partir dos anos 90, o tema aprendizagem organizacional passou a ser desenvolvido em duas vertentes, a saber. Na vertente acadêmica, os estudiosos em estratégia perceberam que a organização que aprende mais rápido pode ter vantagem sobre as demais no longo prazo; os economistas olharam o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem como fruto da experiência de aprender; os sociólogos viram o papel central que a aprendizagem pode desempenhar na dinâmica da vida organizacional. A preocupação era com o processo de aprendizagem organizacional. Por outro lado, na vertente executiva, consultores e administradores profissionais identificaram a importância comercial da aprendizagem organizacional, trabalhando com intervenções práticas para criar as chamadas organizações de aprendizagem.

Unindo a visão dos dois autores, temos, de forma resumida:

Tabela 5: As diferentes abordagens da aprendizagem organizacional.

Vertente acadêmica	Vertente Executiva
Processos de aprendizagem	Resultado dos processos de aprendizagem
Aprendizagem Organizacional	Organizações de Aprendizagem

Apesar das duas abordagens serem apresentadas de forma separadas - aprendizagem organizacional tratando dos processos de aprendizagem e organização de aprendizagem tratando dos resultados desses processos de aprendizagem, não se pode deixar de considerar que “a distinção não é tão definida como pode parecer à primeira vista”, como alerta Easterby-Smith e Araujo (2001: 17). Entende-se que aprendizagem organizacional refere-se a processos de aprendizagem individuais e coletivos, tanto dentro, como entre organizações (Prange, 2001). A literatura que trata desse tema preocupa-se com a observação e análise distanciada desses processos.

Por outro o lado, organizações de aprendizagem referem-se a uma orientação para ação e desenvolvimento de modelos normativos e metodologias para criar mudança em direção a processos de aprendizagem aperfeiçoados (Easterby-Smith e Araujo, 2001). A literatura sobre esse tema traça um ideal (a organização de aprendizagem) e procura mostrar o caminho para se chegar nesse ideal. (Tsang, 1997). Vale ressaltar, no entanto, que esta literatura não está destituída de teoria e sim se baseia em algumas das idéias desenvolvidas no campo da aprendizagem organizacional.

Neste sentido, Finger e Brand (2001) propõem uma definição integrada quando dizem que a organização de aprendizagem é um ideal para o qual as organizações devem evoluir para responderem às pressões do ambiente. A aprendizagem organizacional, por sua vez, é a atividade ou processo pelo qual as organizações buscam alcançar esse ideal. Tsang (1997) caminha na mesma linha dizendo que a organização de aprendizagem é uma organização que tem competência em aprendizagem organizacional.

A tabela a seguir amplia a anterior e resume as principais diferenças entre as abordagens da aprendizagem organizacional e das organizações de aprendizagem.

Tabela 5. Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem.

	Aprendizagem Organizacional	Organização de Aprendizagem
<i>Público-alvo</i>	Acadêmicos	Executivos
<i>Foco</i>	Processo de aprendizagem	Resultados do processo de aprendizagem
<i>Abordagem</i>	Descritiva	Prescritiva
<i>Questão central</i>	Como a organização aprende	Como a organização deve aprender
<i>Objetivo</i>	Desenvolvimento de teorias	Melhorar desempenho organizacional
<i>Meios</i>	Estudo dos processos de aprendizagem individuais e coletivos	Formação de um ideal e caminhos para se chegar até ele.

Fonte: Adaptado de Tsang (1997: 85).

Para este trabalho, será trabalhada somente a abordagem da aprendizagem organizacional, uma vez que se tem como objeto os processos dessa natureza nas organizações, e não o estabelecimento de diretrizes para implementação de uma organização de aprendizagem.

O tema foi subdividido em quatro seções, a saber: visão geral e definições; aprendizagem organizacional e aprendizagem individual; tipos de aprendizagem; disfunções de aprendizagem; desafios impostos ao tema.

3.2.1 Visão Geral e Definições

A aprendizagem organizacional pode ser compreendida com um processo técnico, social ou cultural. A visão técnica diz respeito ao “processamento eficaz, interpretação de respostas a informações tanto dentro quanto fora da empresa” (Easterby- Smith e Araujo, 2001: 18); essas informações podem ser qualitativas ou quantitativas e em geral explícitas. A visão social da aprendizagem organizacional (Easterby-Smith e Araujo, 2001) focaliza a maneira pela qual as pessoas atribuem

significado às suas experiências de trabalho, envolvendo aí não só fontes explícitas como também tácitas, por meio da interação social. Dentro dessa abordagem, a aprendizagem pode ser vista como uma construção social, à medida que os dados só ganham significados quando esses significados são atribuídos pelas pessoas. Como cada pessoa atribui o seu significado, que pode servir ao interesse de alguns e não de outros, a aprendizagem também é um processo político dentro da abordagem social. Finalmente, ela também pode ser compreendida como um artefato cultural, vista como parte de uma cultura organizacional que se manifesta no modo como as pessoas se comportam e interagem.

Uma questão amplamente discutida refere-se ao fato de que, apesar da literatura utilizar amplamente o termo 'aprendizagem organizacional', a organização, como entidade abstrata, não aprende, mas sim seus indivíduos. Hedberg (1981) vê a organização somente como o local onde o aprendizado acontece; são os indivíduos que agem e aprendem por meio da ação. O termo aprendizagem organizacional refere-se à organização aprende por meio de seus indivíduos que aprendem (Hedberg, 1981) (Simon, 1991) (Kim, 1993). Vale a pena mencionar que a organização só pode aprender por meio de seus indivíduos, mas não depende de um indivíduo específico; o indivíduo, por sua vez, não depende da organização para aprender (Kim, 1993). Simon (1991) complementa dizendo que a organização também aprende por meio da contratação de profissionais que trazem conhecimentos que antes ali não existiam.

Huber (1991) considera que uma organização aprende se alguma de suas unidades adquire conhecimento que é reconhecido como potencialmente útil para a organização. Ele considera que a aprendizagem organizacional pode ser otimizada quando:

- Mais elementos da organização adquirem conhecimento e reconhecem esse conhecimento como útil;

- Mais interpretações e em maior variedade são criadas, pois isso aumenta a amplitude de comportamentos potenciais e;
- Mais unidades da organização desenvolvem uma compreensão uniforme das várias interpretações.

3.2.2 *Aprendizagem organizacional e aprendizagem individual*

Existe uma opinião comum entre diversos autores que o aprendizado organizacional é maior que a soma dos aprendizados individuais (Fiol e Lyles, 1985) (Dodgson 1993). Conforme apresenta Hedberg (1981), isso acontece, pois apesar das organizações não terem cérebros, elas possuem sistemas cognitivos e memória; dessa forma, os indivíduos entram e saem das organizações, mas sua memória preserva certos comportamentos, mapas mentais, normas e valores ao longo do tempo. Normas e valores compartilhados são indicações de aprendizagem no âmbito organizacional e não mais individual.

Kim (1993) desenvolve um modelo para tratar o elo entre a aprendizagem individual e a organizacional, questão central neste tema (Hedberg, 1981) (Tsang, 1997) (Crossan et al, 1999) . Ele enfatiza a necessidade de separar o aprendizado individual do organizacional para que, por um lado, no modelo organizacional não se ignore o papel do indivíduo e, por outro lado, no modelo individual não sejam desprezadas as complexidades do ambiente organizacional.

O modelo desenvolvido por Kim diz que o aprendizado individual é transferido para a organização por meio do compartilhamento do modelo mental de cada indivíduo, criando um modelo mental comum a toda a organização, onde se encontram as rotinas organizacionais e as práticas de como a empresa lida com o ambiente no qual está inserida.

Os modelos mentais, que existem para cada indivíduo, traduzem a visão de mundo deste indivíduo e seus referenciais, provendo contexto para novas

interpretações de mundo. Como complementa Senge (1994), os modelos mentais têm forte influência sobre a forma como as pessoas agem, pois afeta a forma como vêem o mundo.

O processo de aprendizado individual é descrito por um ciclo de quatro fases desenvolvido por Kolb (1997) e denominado modelo de aprendizagem vivencial. O termo vivencial enfatiza o importante papel da experiência no processo de aprendizagem. Seu ciclo de quatro fases é mostrado a seguir:

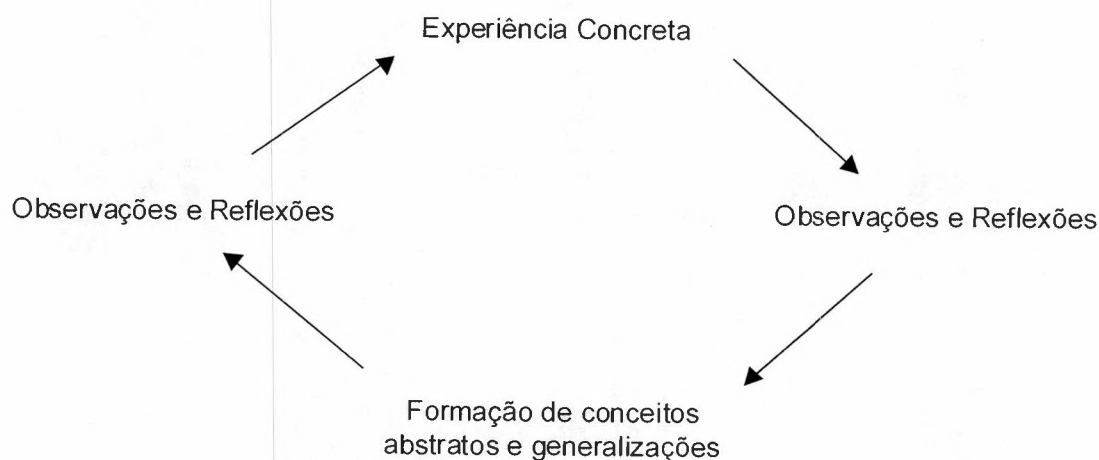


Figura 3: O modelo de Aprendizagem Vivencial (Kolb, 1997)

De forma simplificada, o modelo descreve como a experiência se traduz em conceitos, os quais por sua vez são utilizados como guias na escolha de novas experiências.

A cada processo de aprendizagem, novos elementos são codificados e armazenados no modelo mental do indivíduo, realimentando o ciclo. Esses ciclos individuais afetam a aprendizagem no nível organizacional por sua influência nos modelos mentais compartilhados, que revelam, de forma simplificada, "o jeito de ser e agir de cada organização".

3.2.3 Tipos de aprendizagem

Argyris (1998) aponta que as organizações não têm a compreensão correta sobre o que é a aprendizagem. Muitas empresas, diz ele, acreditam que aprendizagem significa simplesmente solução de problemas. Ele acredita que para o aprendizado de fato ocorra isso não basta: é também necessário refletir criticamente sobre o próprio comportamento e ações, alterando, se necessário, a forma de se fazer as coisas. É a distinção entre dois tipos de aprendizado: o aprendizado de circuito simples (*single-loop*, no original) que se refere à solução de problemas, tendo como foco a identificação e correção de erros; e o aprendizado de circuito duplo (*double-loop*, no original), que ocorre quando a identificação e correção de erros envolvem mudanças nas normas, políticas e objetivos subjacentes à organização. Desta forma, enquanto o primeiro está associado ao processo de erro-detecção-correção, o segundo abrange questionamentos e mudanças na forma como as pessoas pensam e agem da organização. Finalmente, Argyris também comenta que os profissionais são muito competentes para o aprendizado de circuito simples e dificilmente atuam no nível do segundo tipo de aprendizagem.

Outros tipos e níveis de aprendizagem também são tratados na literatura. Segundo Kim (1993), a aprendizagem pode ser de dois tipos:

Operacional (*know-how*): habilidade física para realizar certa ação.

Conceitual (*know-why*): habilidade para articular a compreensão conceitual de uma experiência.

De forma mais ampla, pode-se dizer que o *know-how* está relacionado a 'o que as pessoas aprendem' e o *know-why* a 'como as pessoas compreendem e aplicam o que aprendem'.

Fiol e Lyles (1985) entendem que a aprendizagem pode ser de nível baixo, quando ocorre em um contexto de estruturas e regras definidas, e de nível alto, compreendendo a aprendizagem em contextos ambíguos, envolvendo mudança das regras e normas que regem os comportamentos. De forma análoga, Dogson (1993) trabalha com os conceitos de aprendizagem tática e estratégica.

De forma geral, essas diferenciações sempre abordam, por um lado, um tipo de aprendizagem comum ao dia-a-dia da organização e, por outro, um tipo de aprendizagem almejada pela organização (Easterby-Smith, 1997).

3.2.4 *Disfunções da aprendizagem organizacional*

Apesar dos inúmeros estudos sobre aprendizagem organizacional, boa parte dos autores também identifica que as organizações apresentam disfunções de aprendizado, que quebram o ciclo em determinado ponto impedindo-o de atingir seu objetivo. Kim (1993), em seu modelo do elo entre a aprendizagem individual e a organizacional, chama atenção para elementos que podem gerar descontinuidades do ciclo e barrar o aprendizado organizacional ocorrendo, por exemplo, quando o indivíduo não codifica o resultado de seu aprendizado para uso futuro, quebrando o elo entre o aprendizado individual e a mudança no seu modelo mental. É a chamada aprendizagem situacional. Outro tipo de disfunção é a aprendizagem fragmentada que pode ocorrer em organizações muito descentralizadas, onde a rede de relacionamentos não é forte suficiente para conectar as partes. Finalmente, Kim apresenta a aprendizagem oportunista como a última disfunção: ocorre no momento em que a aprendizagem fica restrita a um grupo pequeno de indivíduos e, desta forma, as ações da organização são baseadas somente neste pequeno grupo.

Snyder e Cummings (1998) associam disfunções de aprendizagem com desempenho organizacional. Eles partem de um modelo de aprendizagem organizacional considerando que o processo de aprendizagem afeta o desempenho por meio de sua influência no conhecimento organizacional,

composto por habilidades, cognições e sistemas. As disfunções afetam o conhecimento organizacional e impactarão, portanto, na performance da empresa. Por exemplo, um problema específico de desempenho pode advir de um conhecimento específico (habilidades, cognições e sistemas) insuficiente ou aplicado de forma errada que, por sua vez, pode estar relacionado a um processo de aprendizado específico em disfunção.

Schein (1993), por sua vez, argumenta que experiências negativas do passado podem ficar marcadas de tal forma que inibem o aprendizado organizacional. Isso se relaciona à abordagem de Kim que apresenta a memória, tanto individual como organizacional, como um elemento importante da aprendizagem. Para evitar tal problema, Schein argumenta que as pessoas aprendem quando se sentem seguras, sentem que tem uma direção a seguir e têm oportunidades para tentar novas formas de agir sem medo de errar e serem punidas por isso. Schein enfatiza o papel dos líderes organizacionais em contribuir para a manutenção de um ambiente que facilite e estimule o processo de aprendizagem.

Finalmente, deve-se mencionar que a aprendizagem individual está restrita à capacidade desse indivíduo interpretar a complexidade da realidade. O que esse indivíduo aprende na organização depende daquilo que já é sabido por outros integrantes e ainda das informações presentes no ambiente organizacional (Simon, 1991).

3.2.5 *Desafios ao tema da aprendizagem organizacional*

Para a organização, no entanto, não basta aprender. Hedberg (1981) diz que a organização também deve ter a habilidade de desaprender, pois o conhecimento ao longo do tempo torna-se obsoleto. Diante de mudanças no ambiente no qual a organização está inserida, saber desaprender, ou seja, descartar o conhecimento que não mais se aplica àquela realidade, é crucial.

Outro desafio que se impõe aos estudiosos em aprendizagem organizacional é mostrado por Weick e Westley (1996). Para ele a aprendizagem é um processo que corre solto, sem direção pré-definida e às vezes até desordenado. Na verdade, é nesse momento que o aprendizado ocorre. Assim, o termo “aprendizagem organizacional” representa uma contradição, pois organizar significa controlar, ordenar. Lidar com essa contradição é o desafio que apresenta: aprender por um lado e organizar por outro.

Da mesma forma, outra tensão é gerada dentro das organizações. Crossan et al (1999) trata da aprendizagem organizacional como o principal meio para a renovação da estratégia empresarial. Essa renovação requer que a empresa explore e adote novas formas de se organizar, enquanto continua aprimorando aquilo que já sabe. É o desafio de alcançar o equilíbrio entre, um lado, explorar novas alternativas de realizar atividades, reduzindo a velocidade na qual os processos atuais são aprimorados e, por outro lado, aprimorar os processos atuais, deixando em segundo plano as novas alternativas (March, 1991). Como complementa Choo e Bontis (2002), é o conflito entre utilizar o conhecimento que existe na organização ou criar novos conhecimentos.

Desta forma, entende-se que o tema está longe de ser esgotado, dado a diversidade de abordagens e a quantidade de elementos que continuam a ser questionados. Isso talvez se deva à sua própria natureza intangível e de difícil controle.

3.3 Gestão do Conhecimento

Uma vez que o conhecimento é reconhecido como algo de valor e capaz de gerar valor, as organizações passam a refletir sobre a necessidade de gerenciar esse processo de forma deliberada. A empresa entende que o seu conhecimento é seu principal ativo estratégico e que é da gestão do conhecimento que advirão os principais resultados em termos de desempenho superior (Fleury e Oliveira Jr., 2001).

Além do caráter inovador, a abordagem da gestão do conhecimento pode ser entendida como um desdobramento e aprofundamento de linhas teóricas que vêm sendo desenvolvidas há algum tempo, abrangendo a aprendizagem organizacional, gestão da tecnologia e cognição organizacional (Fleury e Oliveira, Jr., 2001) (Grant, 1996). Fleury e Oliveira Jr. adotam uma postura crítica em relação aos estudos sobre processos de aprendizagem organizacional, por focarem em demasia a idéia de desenvolver novos conhecimentos, não considerando que a empresa já possui uma grande quantidade de conhecimentos internos que não são trabalhados de forma apropriada. Desta forma, a gestão do conhecimento busca preencher lacunas e oferecer novas oportunidades de pesquisa e ação nas empresas, não contempladas pelas abordagens da aprendizagem e teoria organizacionais.

A literatura sobre gestão do conhecimento vem desenvolvendo-se em duas correntes, na opinião de Spender (2001). Uma corrente trata o conhecimento como objeto a ser criado, comprado, possuído ou vendido. O foco é na identificação dos ativos de conhecimento e no seu armazenamento, buscando controle sobre eles de forma a otimizar as atividades da organização. Outra corrente aborda o processo de criação do conhecimento, considerando a estrutura organizacional e os padrões de autoridade e controle, impactando na motivação e criatividade dos funcionários.

Enquanto a primeira abordagem procura abstrair o conhecimento das pessoas que o criam e o implementam (foco em máquinas, computadores, sistemas de mensuração para objetivar o conhecimento humano e exercer controle sobre a atividade humana), a segunda envolve os processos individuais e sociais de criatividade, inovação, motivação e comunicação (o conhecimento como uma faceta dos processos organizacionais que são dirigidos pela liderança na empresa). A maioria dos autores em gestão do conhecimento trabalha na primeira abordagem, talvez buscando criar elementos objetivos para lidar com aspectos intangíveis, como o conhecimento organizacional; em geral, sabe-se que boa parte da literatura em administração busca esse caráter objetivo, uma vez que administrar significa organizar, controlar (Weick e Westley, 1996).

A divisão proposta por Spender será adotada neste capítulo de forma a tornar o texto didático para o leitor.

3.3.1 Gestão do conhecimento: o conhecimento como objeto

Entre os autores que se encaixam na primeira corrente, estão Fleury e Oliveira, Jr. (2001) que entendem que a gestão do conhecimento compreende a atividade de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante seja por meio de processos internos, seja por meio de processos externos à empresa. Por exemplo, alianças estratégicas podem suprir lacunas de conhecimento ou ainda programas de desenvolvimento devem estar voltados para o desenvolvimento de conhecimentos nas pessoas de forma sistemática e permanente, ajudando a empresa a superar essas lacunas.

Ahmed et al. (2002) traz uma definição mais ampla quando diz que a gestão do conhecimento consiste no conjunto de processos organizacionais, tecnologia, estratégia e cultura para alavancar o aprendizado e conhecimento humano em benefício da organização. Para esses autores, a gestão do conhecimento não é um processo organizacional separado ou uma função específica da organização, mas sim um conjunto de processos organizacionais multidisciplinares, com o

objetivo de promover a contínua criação de conhecimento, por meio da maior sinergia da tecnologia com a capacidade criativa e inovadora das pessoas. Para que traga benefícios, tudo isso deve estar alinhado à estratégia da organização. O desafio do gerenciamento do conhecimento é o equilíbrio entre administrar cada parte do processo e administrar o processo como um todo.

Spender (2001) acredita o conhecimento não pode ser gerenciado a menos que seja identificado. Uma vez identificado e objetivado, seja por uma patente ou por uma licença para o exercício profissional, os ativos do conhecimento podem ser valorizados, como o caso da empresa Skandia citado anteriormente. Uma vez que o conhecimento está identificado, valorizado e custeado, os gerentes passam a lidar com a organização como um conjunto de ativos do conhecimento, procurando se assegurar que o conhecimento correto está no local e no tempo certos (Spender, 2001: 33). Em última instância, as organizações buscam um entendimento claro de quais são os ativos do conhecimento relevantes para seu sucesso e como estão distribuídos na empresa (Probst et al., 2002). Isso envolve não só patentes, sistemas de informações e práticas organizacionais, mas também funcionários-chaves. Ou seja, não se trata somente de identificar e armazenar conhecimento, mas também saber quais as competências e habilidades dos funcionários da organização. Uma vez identificadas, pode-se gerenciá-las e incrementá-las por meio de iniciativas de educação corporativa ou novas atividades dentro das organizações.

De forma similar a Spender (2001), O'Dell e Grayson (1998) entendem que a gestão do conhecimento compreende uma estratégia consciente de ter o conhecimento certo para as pessoas certas no momento certo e ajudar as pessoas a compartilhar e transformar informação em ação, de forma a promover um desempenho superior da organização. Os autores acreditam que muitas empresas investiram seus esforços de gestão do conhecimento na criação, identificação, armazenamento e organização de conhecimento e melhores práticas, para explicitarem o que sabiam e onde estava esse conhecimento. Mas

isso não é suficiente, pois o processo precisa tratar do compartilhamento e aplicação dessas práticas e conhecimentos, aspectos bastante enfatizados pelos autores. A questão das melhores práticas é algo que marca essa abordagem, pois os autores entendem que essas práticas trazem em si um conjunto de ações e experiências de sucesso, funcionando como ilustração de como o conhecimento foi bem aplicado. Uma vez que é enfatizado o compartilhamento do conhecimento, eles trabalham com elementos facilitadores para tal dinâmica, envolvendo cultura, infraestrutura, tecnologia e mecanismos de mensuração. Desta forma, apresentam uma abordagem mais específica de gestão do conhecimento na organização.

Davenport e Prusak (1998) entendem que o conhecimento percorre três grandes etapas de um processo na organização. A primeira etapa envolve a geração do conhecimento que, apesar de ser um processo inerente a qualquer organização que interage com o ambiente e adapta-se às mudanças, ela deve ser tratada de forma consciente e intencional quando de fala em gestão do conhecimento. A empresa gera conhecimentos por meio da contratação de funcionários para o seu quadro ou pela contratação de consultores para um projeto, por exemplo. A geração de conhecimento também acontece por recursos dedicados, como a existência de um departamento de Pesquisa e Desenvolvimento na organização.

A outra etapa do ciclo, refere-se à codificação de conhecimento, ou seja, quando conhecimento gerado é ser convertido para um formato que seja acessível a todos que precisam dele. Isso significa organizar, estruturar e explicitar o conhecimento, como falam os autores. Um exemplo explorado por eles é a construção de um mapa de conhecimento da organização, que identifica o conhecimento que existe na empresa e onde ele está localizado. Isso, segundo os autores, permite que qualquer membro da organização possa acessar o conhecimento que necessita, estando esse conhecimento em uma pessoa, em um documento ou em um banco de dados. A interação entre indivíduos é outro aspecto importante nesta etapa do processo, pois cria um ambiente propício para a codificação do conhecimento

tácito, aquele conhecimento fortemente vinculado ao indivíduo, suas experiências e ações. Outra forma de codificação é a utilização de sistemas especialistas ou sistemas de inteligência artificial que buscam capturar ou imitar o conhecimento humano, transferindo-o para um sistema fechado de regras formais. Não se pode esquecer, como comentam os autores, que esses sistemas são limitados e livres de ambigüidades, elementos que não estão presentes no conhecimento humano.

Finalmente, a terceira etapa desse ciclo refere-se à transferência de conhecimento, que envolve não só a transmissão para outras pessoas, mas também a aplicação, isto é, o uso desse conhecimento por essas pessoas. Os autores enfatizam a cultura organizacional como um importante elemento que favorece ou desfavorece a transferência de conhecimento. Aspectos como falta de confiança e tempo, diferentes culturas e línguas, intolerância aos erros podem inibir o processo de transferência de conhecimento. Por outro lado, o potencial para o surgimento de novas idéias emergindo do estoque de conhecimento da empresa é ilimitado, particularmente se é dado às pessoas na organização oportunidade para pensar, aprender e interagir com outros.

De forma simplificada, as etapas apresentadas por Davenport e Prusak são mostradas na figura 4, a seguir:

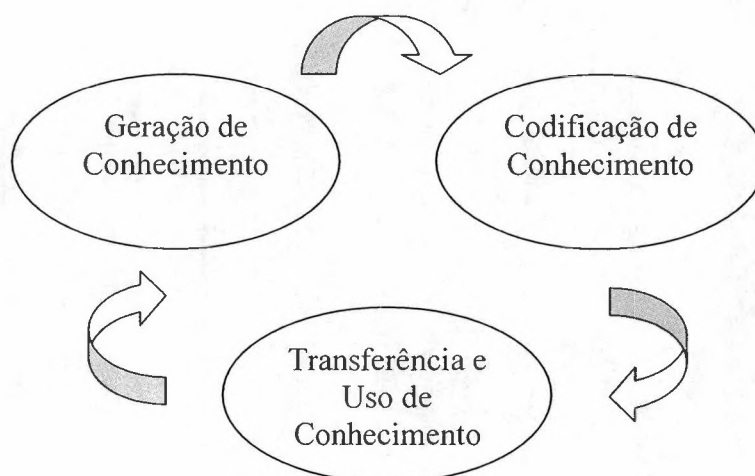


Figura 4: O ciclo de conhecimento de Davenport e Prusak (1998)

Choo e Bontis (2002), de forma similar a Davenport e Prusak, entendem que as organizações podem gerar valor, a partir daquilo que sabem, por meio de processos organizacionais de criação, transferência e utilização de conhecimento. Na etapa de criação de conhecimento, a organização produz novos conhecimentos por meio da dinâmica de conversão e externalização de conhecimento tácito em explícito, idéia trabalhada por Nonaka e Takeuchi (1995) e apresentada em detalhes na próxima seção. Na etapa de transferência de conhecimento, a organização compartilha o que sabe entre seus grupos, áreas, unidades geográficas e até entre empresas por meio de parcerias. Finalmente, a etapa de utilização do conhecimento envolve a integração e coordenação de conhecimentos para gerar ação e para produzir bens e serviços.

Probst et al. (2002) apresenta uma abordagem mais detalhada do ciclo de conhecimento envolvendo seis processos denominados elementos construtivos, a saber:

Identificação do conhecimento: é fundamental para uma organização que busca gerir o seu conhecimento, segundo os autores, identificar o conhecimento externo

que é importante para o negócio e também o conhecimento interno, ou seja, o que a empresa sabe onde está esse conhecimento. Os autores argumentam que as organizações em geral sabem pouco sobre suas habilidades e isso atrapalha o desenvolvimento seletivo de competências organizacionais. Mais do que identificar, é importante também saber onde está o conhecimento relevante, tanto no aspecto externo quanto no interno. Como exemplo de conhecimento interno, podemos citar páginas amarelas, bancos de conhecimento ou intranets como ferramentas que buscam tornar transparente os conhecimentos que existem na organização e onde especificamente estão localizados.

Aquisição do conhecimento: novos conhecimentos podem advir de parceiros, clientes, fornecedores, por meio da contratação de novos funcionários ou de especialistas e consultores que irão desenvolver algum projeto na organização. A empresa também pode adquirir 'produtos de conhecimento' como novos sistemas, licenças, vídeos e treinamentos baseados na utilização do computador (CBT – *computer-based training*), livros, bancos de dados, entre outros.

Desenvolvimento do conhecimento: envolve a criação de novos conhecimentos e produtos, em geral associados ao departamento de P&D, mas não restrito a ele, pois todas as atividades da empresa podem desenvolver conhecimentos. Ações que favorecem a criação de conhecimento envolvem estímulos à criatividade e tolerância aos erros. A conversão do conhecimento tácito em explícito como forma de geração de conhecimento, aspecto que será abordado em detalhes na próxima seção, também é tratada por esses autores, que reconhecem que a maior parte do conhecimento organizacional é tácito e boa parte dele não pode ser explicitada. Existe também a preocupação da geração de conhecimento não ocorrer somente no âmbito individual, sob a pena de não gerar frutos para a organização como um todo. Para que isso não aconteça, deve-se estimular a integração, a interação e a comunicação entre os indivíduos. Desta forma, o conhecimento individual torna-se coletivo e vice-versa, em um ciclo permanente de realimentação.

Compartilhamento e Distribuição do conhecimento: o conhecimento gerado pode caminhar do indivíduo para o grupo ou organização. Além disso, a empresa deve se preocupar em distribuir conhecimento para as pessoas certas ou disponibilizar o conhecimento organizacional no instante em que é necessário. Os autores procuram chamar a atenção para a diferença que existe entre distribuição efetiva de conhecimento, papel da gestão do conhecimento, e disseminação desnorteada de toda e qualquer informação a todos os funcionários na empresa.

A distribuição do conhecimento na empresa poder ocorrer de forma centralizada ou descentralizada. A centralização é a estratégia adotada quando se busca a reprodução de conhecimento na organização, quando é necessário distribuir certos ativos do conhecimento rapidamente entre um grande número de funcionários. Em geral, a reprodução de conhecimento é utilizada para disseminar a cultura e os valores da organização. Também está presente no treinamento e desenvolvimento de pessoas, buscando manter as competências dos funcionários em um nível elevado constante. Como exemplo, pode ser citada a necessidade de ensinar todos os funcionários a operar um novo *software* ou a oferta de um *workshop* sobre “cenários econômicos” para apresentar aos funcionários uma nova orientação dos negócios da empresa.

A descentralização, por sua vez, é a estratégia em uso nas redes de conhecimento montadas na organização. Ao invés de fornecer acesso permanente a um estoque de conhecimento pronto, elas oferecem conhecimento de acordo com a necessidade. Como exemplo, podemos citar reuniões periódicas de funcionários que trabalham em diferentes regiões geográficas, criação de fóruns de discussão, rodízio de funções ou designação de equipes especiais, trabalhos em equipes multifuncionais.

A tecnologia também cumpre um importante papel na distribuição de conhecimento dentro da organização, com a utilização de aplicativos de

*groupware*³, intranet, entre outros. De forma mais precisa, a tecnologia permite o rápido e fácil acesso a informações, uma vez que os autores comentam que o conhecimento normalmente só é transferido em trocas pessoais entre indivíduos.

Utilização do conhecimento: esta etapa é vista pelos autores como a “fase de implementação” do processo de gestão do conhecimento. É a aplicação do conhecimento de forma produtiva para a organização. Um contexto prático é valioso para o desenvolvimento de conhecimentos, mostrando que os processos de identificação, aquisição, desenvolvimento e compartilhamento devem estar fortemente vinculados com as necessidades de utilização de conhecimento.

Retenção do conhecimento: este processo envolve a retenção seletiva de informações, documentos, experiências, compreendendo a memória da organização. O uso de tecnologia também está fortemente associado a esse processo por ter alta capacidade de armazenamento e permitir rápida recuperação de informações. É importante também enfatizar seu papel na atualização permanente da memória organizacional.

Avaliação do conhecimento: para medir o sucesso da gestão do conhecimento na organização, os autores acreditam que é necessário medir o conhecimento e isso pode ser feito por meio da avaliação do atingimento das metas de conhecimento. Ainda, eles mencionam que as medidas financeiras comumente utilizadas pelas organizações não consideram o conhecimento, compartilhando da visão exposta pelos autores que lidam com o conceito de capital intelectual.

Esses autores acreditam que esses elementos construtivos da gestão do conhecimento representam um conjunto interligado. Nada impede que a organização opte por adotar iniciativas específicas para um deles, mas advertem que não pode ser perdida a visão do todo. Eles também crêem que, junto com

³ *Groupware* são aplicativos que coordenam os processos de distribuição de conhecimento dentro de um grupo específico de usuários.

esses elementos, a organização deve trabalhar com metas de conhecimento, isto é, a empresa deve estar continuamente atenta a novas habilidades que devem ser desenvolvidas na organização. É a visão do futuro do conhecimento da organização que envolve o estabelecimento de objetivos que vão além dos tradicionais objetivos quantitativos estabelecidos pelas organizações. Essas metas devem ser desenvolvidas em três níveis:

- a. **Nível normativo:** as metas neste nível proporcionam aos gestores oportunidades para criar uma cultura empresarial propícia ao conhecimento e para planejar políticas direcionadas para tal fim. A meta normativa primária do conhecimento é reconhecê-lo como um ativo que gera valor à organização. Em função disso, diretrizes podem ser traçadas levando a organização a criar uma cultura adequada para a criação e troca de conhecimento.
- b. **Nível estratégico:** a partir das metas normativas, são definidas as metas estratégicas que definem o conteúdo do conhecimento essencial da organização e especificam as habilidades que necessitarão ser desenvolvidas. De forma geral, as metas estratégicas definem a futura amplitude de competências da empresa.
- c. **Nível operacional:** as metas operacionais estão voltadas para a implementação da gestão do conhecimento, por meio de atividades que traduzirão em objetivos concretos as metas definidas nos dois outros níveis.

De forma resumida, as metas em cada nível estão associadas às seguintes atividades:

Tabela 7: Metas de conhecimento da organização e atividades relacionadas.

Metas	Atividades
Normativas	Políticas da empresa: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Visão de conhecimento e declaração de missão ▪ Identificação de áreas críticas de conhecimento
Estratégicas	Programas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificação e criação de competências essenciais
Operacionais	Tarefas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Projetos de conhecimento ▪ Bancos de dados especializados ▪ CBT

Fonte: Adaptado de Probst et al. (2002: 43).

Da mesma forma que metas de conhecimento são propostas de forma a auxiliar a organização a ter diretrizes sobre o futuro de seu conhecimento, há autores que propõem que a organização deve ter estratégias de conhecimento (Skyrme, 2000) (Bierly e Daly, 2002) (Zack, 2002), que envolvem reconhecer o conhecimento que é estratégico para o negócio, além de estabelecer orientações para alavancar o conhecimento na organização.

A primeira orientação que guia a estratégia de conhecimento da organização refere-se, por um lado, ao compartilhamento e utilização do conhecimento que já existe na empresa e, por outro, a administração da inovação ou do conhecimento que a organização deseja ou necessita criar (March, 1991) (Skyrme, 2000) (Bierly e Daly, 2002) (Zack, 2002). No primeiro caso, a organização busca constante aprimoramento de produtos, serviços e práticas organizacionais; no último, o foco está na criação de novos produtos, serviços e práticas.

A segunda orientação está relacionada às fontes primárias de conhecimento serem internas ou externas à organização (Bierly e Daly, 2002) (Zack, 2002).

Como fonte interna, podemos citar o conhecimento que está nas pessoas, nas práticas e rotinas da empresa, ou ainda em documentos físicos ou bancos de dados eletrônicos. Também podemos considerar com fontes ricas de conhecimento interno, o treinamento no serviço (*on-the-job training*), e conhecimento compartilhado em processos sociais (Bierly e Daly, 2002). O conhecimento gerado a partir de fontes internas tem a vantagem de ser particular e específico à organização e, portanto, de difícil imitação. É o chamado conhecimento único e interno à organização (Krogh et al., 2000).

Por outro lado, fontes externas compreendem publicações, participação de cursos e parcerias com universidades, consultores prestando serviços ou dando treinamentos, relacionamentos com clientes, fornecedores e concorrentes, agências de governo, associações profissionais (Bierly e Daly, 2002) (Zack, 2002). Esses conhecimentos, identificados como públicos (Krogh et al., 2000) são, em geral, de maior custo para serem obtidos e estão disponíveis a todas as organizações. Podem, no entanto, criar um terreno fértil para novas idéias, combinados com os conhecimentos que a organização já possui.

Essas orientações direcionam ações da organização, de forma complementar, no que diz respeito a seu estoque de conhecimento, ou seja, o desafio para as organizações é buscar o equilíbrio entre a criação de novos conhecimentos ou a utilização de conhecimentos existentes e a obtenção de conhecimento por fontes internas ou externas (conhecimentos internos ou públicos).

Os autores que abordam o conhecimento como objeto preocupam-se em identificar, descrever e estabelecer ações para cada etapa do ciclo do conhecimento na organização. De forma geral, esses autores descrevem que essas etapas compreendem criação, compartilhamento, aplicação e retenção de conhecimento. A necessidade de se tratar a gestão do conhecimento como algo integrado, de vê-la em seu conjunto, é outro aspecto importante, mas que também pode se revelar como o mais complicado de todos, pois as organizações são

entidades complexas e o gerenciamento de suas inúmeras interações pode ser uma atividade bastante difícil de se realizar.

A questão da estratégia de conhecimento adotada pela organização é de fundamental importância nesta dinâmica. Gerenciar o conhecimento nas diversas etapas descritas anteriormente significa também identificar, reconhecer e priorizar algumas ações para que a estratégia da organização, em última instância, seja cumprida. Para que a organização incremente sua base de conhecimentos, as estratégias de conhecimento não devem ser excludentes: a organização que equilibra as diversas ações, mesmo que em momento diferentes, atua no constante crescimento em seu estoque de conhecimentos (Ichijo, 2002).

3.3.1.1 O papel da Tecnologia

Uma vez que a tecnologia é um elemento tratado por todos os autores, é importante abordar seu papel em relação ao conhecimento. A tecnologia da informação é um canal de transmissão ou sistema de estocagem de conhecimento, pois lida com armazenamento e recuperação de informações em larga escala e velocidade (Davenport e Prusak, 1998) (Ahmed et al., 2002). A tecnologia também pode promover, como mostra Ahmed et al. (2002) maior conectividade entre pessoas, isto é, colocar em contato pessoas que sabem com aquelas que precisam saber. Como exemplo, pode-se mencionar equipes virtuais de trabalho que se apóiam fortemente em tecnologia. Por outro lado, embora a tecnologia seja uma poderosa ferramenta para transmissão e distribuição de informações e dados, nada substitui a interação, a comunicação e aprendizado inerentes ao diálogo interpessoal (Fahey e Prusak, 1998). Ainda, vale destacar que a tecnologia por si só não cria conhecimento, uma vez que, conforme definimos anteriormente, o conhecimento é criado por meio de processos sociais que envolvem aquisição e compartilhamento de dados e informações (Ahmed et al., 2002). A tecnologia funciona como um suporte a esse processo.

Apesar da tecnologia não ser um fim na gestão do conhecimento, e sim uma ferramenta, muitas organizações tem como foco principal da gestão do conhecimento o investimento em recursos tecnológicos para armazenar, recuperar e distribuir conhecimento (Zack, 2002). O trabalho apresentado por Ruggles (1998) mostra de que maneira as empresas vinham concentrando seus investimentos em se tratando de gestão do conhecimento. A partir de uma pesquisa realizada pela Ernst & Young com 431 empresas européias e americanas, observou-se que as empresas concentravam seus investimentos em tecnologia, como por exemplo, intranets, bancos de dados, sistemas de apoio à decisão e *groupwares* (permitem troca rápida de informação), ou seja, investiam em ferramentas para distribuição, processamento e armazenamento de dados e informações. Por outro lado, a pesquisa também mostrou que essas empresas consideravam, como as maiores dificuldades na gestão do conhecimento, a mudança do comportamento dos indivíduos e a cultura organizacional que impedia o compartilhamento de conhecimento.

Outros resultados de pesquisa realizada com 355 executivos nos EUA e publicados por Dyer (2000), mostraram que naquele momento as organizações estavam investindo em aplicativos para o compartilhamento de conhecimento e em melhores práticas, além repositórios de conhecimento. Também, o principal desafio que era colocado às organizações na gestão de seu conhecimento era a cultura organizacional que não estimulava o compartilhamento, além dos indivíduos que não dominavam ainda as práticas de gestão do conhecimento e seus benefícios. Assim, dois anos depois, vê-se que as empresas continuavam com a mesma orientação de investimento e lidando com os mesmos desafios que inibem a gestão do conhecimento. A diferença apontada pelo autor, no entanto, refere-se ao fato de que as organizações passaram a direcionar esforços em gestão do conhecimento com objetivos práticos e não mais "implementando tecnologias por implementar".

3.3.2 *Gestão do conhecimento: o conhecimento como fruto de um processo*

Nonaka e Takeuchi (1995) trazem uma abordagem diferente, que se encaixa na compreensão do conhecimento como fruto de um processo, focando o gerenciamento da inovação (Blackler, 1995). Esses autores estão preocupados em como o conhecimento é criado na organização, ao invés de como é ele gerenciado. Por criação do conhecimento organizacional, compreende-se “a capacidade da empresa, como um todo, de criar novos conhecimentos, disseminá-los pela organização e incorporá-los em produtos, serviços e sistemas”. Essa criação ocorre na conversão do conhecimento tácito para explícito. Segundo Nonaka e Takeuchi, o novo conhecimento é base para a inovação que, por sua vez, é base para a vantagem competitiva da empresa. Assim, esses autores preocupam-se mais com o novo conhecimento organizacional do que com a gestão do conhecimento já existente na organização.

Esse processo de criação envolve intuição, interação entre pessoas, conversas, julgamentos, aprendizado e todos esses aspectos são difíceis de quantificar. Assim, para eles, o conceito de gestão do conhecimento é limitado uma vez que gestão significa controlar processos, que nesse caso são pouco controláveis (Krogh et al, 2000). O que eles oferecem, em contrapartida, são mecanismos facilitadores para a criação do conhecimento que incluem incentivos a conversas e interação entre indivíduos, bem como o compartilhamento de conhecimento dentro da organização e entre organizações (Krogh et al, 2000).

A partir da distinção entre conhecimento explícito e tácito abordada no capítulo II, Nonaka e Takeuchi (1995) desenvolveram seu modelo de criação de conhecimento. Para eles, as empresas ocidentais são vistas como máquinas que processam informações e enfatizam, portanto, o chamado conhecimento explícito. As empresas japonesas, de maneira oposta, entendem que esse conhecimento formal é somente parte do conhecimento utilizado na empresa; elas acreditam que

a grande fonte de valor está no chamado conhecimento tácito. Nonaka e Takeuchi chamam atenção para o fato de que o ocidente deve reformular sua maneira de abordar o conhecimento, como algo que é adquirido, ensinado e treinado por manuais, livros e palestras. Deve-se prestar atenção ao lado mais informal e menos sistemático do conhecimento, o uso de metáforas e experiências, permeadas por *insights* e intuição.

O modelo de criação de conhecimento apresentado pelos autores reconhece que existe um ciclo de conhecimento na empresa que se alterna continuamente entre os âmbitos explícito e o tácito. De alguma forma, cada um dos quatro modos de conversão entre os dois tipos de conhecimento (exceto um) já foi tratado sob diversas perspectivas nas teorias organizacionais. A socialização já foi abordada em estudos de cultura organizacional; combinação tem suas origens no processamento de informações com uso de tecnologia; internalização tem forte ligação com o tema aprendizagem organizacional. A externalização por sua vez, base para a criação do conhecimento, não tem sido tratada.

O detalhamento dos modos de conversão de conhecimento apresentados pelos autores está a seguir:

- Socialização – do Tácito para o Tácito: processo de compartilhar experiências, criando novo conhecimento tácito como modelos mentais e habilidades técnicas. Pode ser adquirido sem a utilização da linguagem, mas por meio da observação, imitação ou prática. A chave para adquirir conhecimento tácito é a experiência. Esse processo de socialização ocorre em práticas de *on-the-job training*, sessões de *brainstorming*, contato do setor de Desenvolvimento de Produto com clientes.
- Combinação – do Explícito para o Explícito: é a sistematização dos conceitos, através de documentos, reuniões, comunicações, banco de dados. A criação de conhecimento conduzida em educação formal e

treinamento em Escolas (MBA ou Educação Continuada) são bons exemplos dessa categoria.

- Internalização – do Explícito para o Tácito: é o aprender fazendo, incorporando conhecimento explícito e transformando-o em tácito. Esse processo compreende a criação de novos modelos mentais e *know-how*. A internalização é facilitada se o conhecimento é verbalizado ou representado em manuais, documentos ou histórias contadas.
- Externalização – do Tácito para o Explícito: é o processo de conceptualização, por meio do diálogo ou reflexão coletiva, utilizando raciocínio e intuição. É a essência do processo de criação de conhecimento, quando do tácito passa para o explícito, assumindo formas de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos.

A conversão do conhecimento tácito em explícito é a base para a criação de conhecimento, pois o conhecimento tácito que estava no indivíduo, arraigado em suas experiências, pode ser transferido para o grupo ou organização, por meio da explicitação.

O diagrama dos modos de conversão, bem como os fatores facilitadores de cada um, estão na figura 5 a seguir.

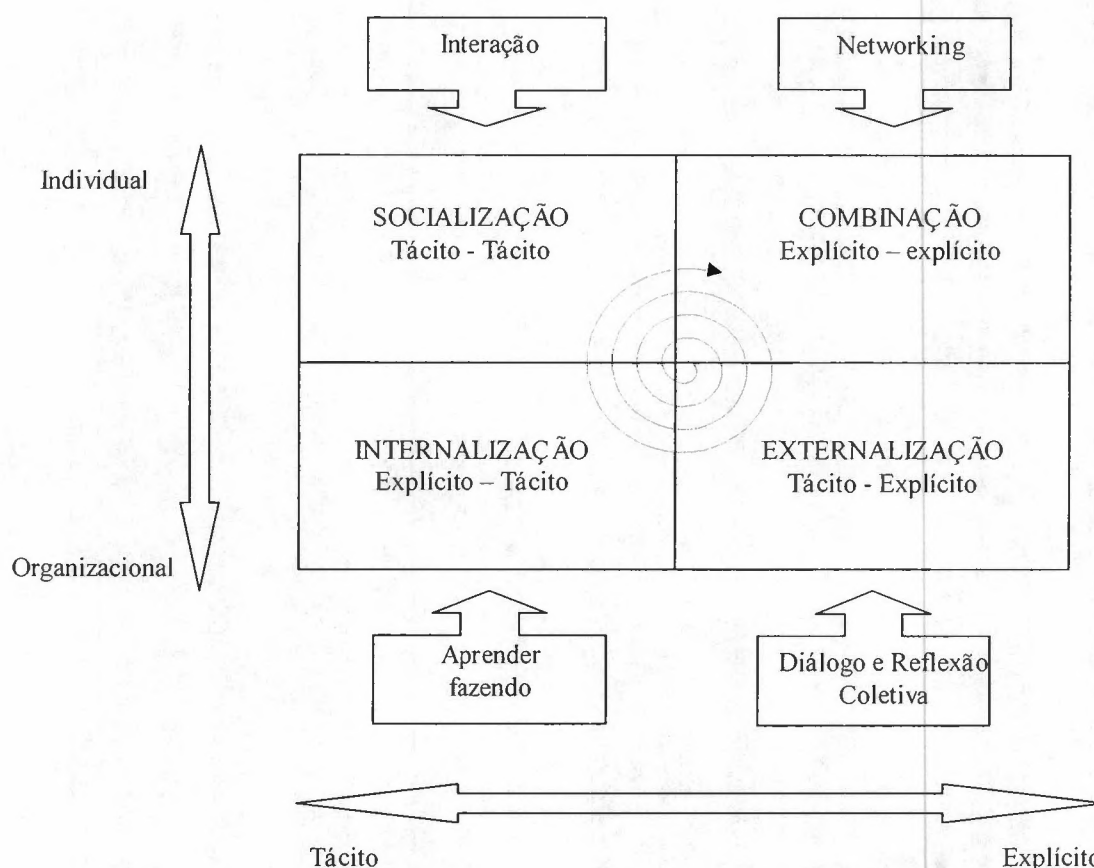


Figura 5: Os modos de conversão do conhecimento e seus facilitadores (Adaptado de Nonaka e Takeuchi, 1995).

A importância de se trazer à tona essas duas formas de conhecimento na organização recai sobre o fato de que, em geral, as pessoas não estão cientes da utilização do conhecimento tácito em suas atividades diárias (Spender, 1996), o que só agrava o processo de explicitação, chave para a criação de conhecimento. Tradicionalmente, as organizações sempre focaram o conhecimento explícito, mas estima-se que somente 10% do conhecimento da organização seja explícito (Ahmed et al, 2002).

O modelo de Nonaka e Takeuchi inova ao tratar da criação do conhecimento, ou seja, ao se preocupar com o novo conhecimento que deve entrar na empresa, ao

invés de gerir o conhecimento já existente na organização. Também, eles percebem que é da interação do conhecimento explícito com o tácito, distinção já identificada por Polanyi anos atrás, que se forma a base para criação de novo conhecimento. Essa interação ocorre, em geral, no âmbito individual. No caso das empresas japonesas que incentivam o trabalho em equipe, essa dinâmica é facilitada para ocorrer no âmbito do grupo. Para que o conhecimento percorra o caminho do indivíduo para o grupo e para a organização, essa deve prover condições que facilitem essa dinâmica. Somente desta maneira, o conhecimento percorre a chamada “espiral do conhecimento”. Tamanha importância é dada às condições facilitadoras que a organização deve prover, que esse tópico ganhou dedicação exclusiva alguns anos depois em outro livro (Krogh et al., 2000). Nesta obra, busca-se mostrar o que a organização deve desenvolver e cultivar para deixar fluir o conhecimento tácito e abrir caminhos para a inovação. Os autores enfatizam o elo entre o conhecimento individual e o conhecimento do grupo, mas não tratam de forma clara o elo com o conhecimento organizacional (Crossan et al., 1999). Ainda, como está baseado em inovação e focado em indústrias japonesas, parece que tal dinâmica ocorre dentro do grupo de desenvolvimento de produtos e não necessariamente percorre toda a empresa.

Apesar do foco ser a criação de conhecimento, é importante considerar também o descarte de conhecimento que se tornou obsoleto. O processo de criação de conhecimento envolve, desta maneira, saber aprender e também esquecer (Boisot, 2002). Podemos entender que o conhecimento nunca é esquecido, completamente, sendo remitido à esfera inconsciente, adquirindo um âmbito mais pessoal e subjetivo (Boisot, 2002).

3.3.3 *Considerações*

A divisão aqui estabelecida entre o conhecimento como objeto e o conhecimento como fruto de um processo também foi um critério adotado considerando-se a didática do texto para melhor compreensão do leitor. Na prática, entende-se que os temas caminham em conjunto, ou seja, a criação do conhecimento é parte

integrante e fundamental do ciclo do conhecimento na organização. Observou-se, no entanto, que ao adotar uma abordagem ou outra, os autores por um lado focam o ciclo, suas etapas e ações relacionadas e, por outra, concentram a atenção na etapa específica de criação do conhecimento, considerando elementos facilitadores e restritivos.

O que se torna relevante, no entanto, é considerar a gestão do conhecimento como um processo integrado de toda a organização e não como iniciativas isoladas, por exemplo, da área de Recursos Humanos ou da área de informática ou ainda de desenvolvimento de produto. Também, é de fundamental importância que as iniciativas de gestão do conhecimento na organização sejam apoiadas pela alta administração, reconhecendo o conhecimento como um recurso estratégico gerador de vantagem competitiva (Ichijo, 2002).

3.4 Integrando as Abordagens

Muitos elementos citados nas três abordagens são comuns, sendo apresentados sob um ponto de vista diferente, e entende-se que as três abordagens trabalhadas estão intimamente relacionadas (Seemann et al., 2000) (Choo e Bontis, 2002) (Probst et al., 2002).

A questão do elo entre o aprendizado do indivíduo e o aprendizado da organização, tema central para os estudiosos de aprendizagem organizacional é tratada na corrente da gestão do conhecimento como a necessidade de compartilhamento do conhecimento por toda a organização. Essa etapa da gestão do conhecimento é vista como fundamental nesta dinâmica, pois o conhecimento no âmbito individual isolado pouco contribui para a geração de valor para a organização como um todo.

Os tipos de aprendizagem também encontram semelhança nos tipos de conhecimento necessários à organização, sendo apresentados como duas faces da mesma ação e que, portanto, se complementam. Tem-se, em geral, um tipo de aprendizagem e de conhecimento mais comuns ao dia-a-dia da organização e outro mais difícil de ser atingido e, portanto, no qual a organização busca despender maior esforço. Assim, por um lado, fala-se de aprendizagem de nível baixo, de circuito simples ou tática, ou ainda do aprendizado de *know-how* (conhecimento instrumental). Por outro lado, tem-se a aprendizagem de nível alto, de circuito duplo ou estratégica, ou ainda do aprendizado do *know-why* (conhecimento substantivo). A gestão do conhecimento aborda o conhecimento explícito e tácito, esse último de extrema importância à organização, difícil de ser capturado e residindo, principalmente, no indivíduo. A organização também pode trabalhar prioritariamente com os conhecimentos que possui ou pode alocar esforços para a criação de novos conhecimentos. As tabelas abaixo resumem as dualidades apresentadas em cada abordagem:

Tabela 8: Elementos da abordagem da Aprendizagem Organizacional

Aprendizagem de nível baixo	Aprendizagem de nível alto
Aprendizagem tática	Aprendizagem estratégica
Aprendizagem de circuito simples	Aprendizagem de circuito duplo
<i>Know-how</i>	<i>Know-why, know-whom</i>

Tabela 9: Elementos da abordagem da Gestão do Conhecimento

Conhecimento individual	Conhecimento coletivo
Conhecimento explícito	Conhecimento tácito
Conhecimentos existentes na organização	Novos conhecimentos

Os desafios impostos ao tema da aprendizagem organizacional pressionam as organizações a fazerem escolhas sobre caminhos a adotar ou ainda a encontrar um equilíbrio entre dois caminhos. Esses desafios são traduzidos nas estratégias de conhecimento adotadas pela organização, discutidas pelos autores que tratam da gestão do conhecimento, referindo-se à necessidade da organização balancear entre o desenvolvimento de novos conhecimentos e utilizar os conhecimentos já disponíveis, ou buscar fontes externas e internas de conhecimento. A abordagem do capital intelectual revela-se como o final desse processo, procurando criar mecanismos de mensuração para o que foi aprendido e incorporado na organização.

Ao longo do tempo, a organização acumula um estoque de conhecimentos e habilidades relacionados diretamente aos seus processos de aprendizagem e às suas experiências. O capital intelectual representa o estoque de conhecimento que existe em uma organização em dado momento, compreendendo o capital humano, estrutural e de clientes. O capital intelectual está nas pessoas, nas rotinas organizacionais, nas propriedades intelectuais pertencentes à empresa e no relacionamento com fornecedores, clientes e parceiros (Choo e Bontis, 2002).

O estoque de capital intelectual é continuamente renovado por meio de processos de aprendizagem organizacional no âmbito individual, do grupo e da organização. A aprendizagem organizacional é responsável pelas mudanças na base conhecimento da organização (Seemann et al., 2000), pela criação de estruturas coletivas de referência e pelo crescimento da competência da organização para agir e resolver problemas (Probst et al., 2002).

Finalmente, a administração desse estoque de conhecimento, procurando assegurar que ele cresça, modifique-se, seja compartilhado ou utilizado, é uma atividade para a gestão do conhecimento. A forma como se dá essa modificação refere-se à estratégia de conhecimento adotada pela organização.

Vale ressaltar que a gestão do conhecimento é um processo ativo e diretivo que envolve uma intervenção deliberada para dar forma à base de conhecimento organizacional. Isso significa o direcionamento de ações no sentido de quais conhecimentos devem ser criados, quais necessitam ser compartilhados e para quem, e quais devem estar armazenados e de que forma. Além disso, a consideração de ações no sentido de se trabalhar com os conhecimentos que a organização possui, incrementando seus produtos e serviços, e também criar novos conhecimentos, traduzidos em novos produtos e serviços. A utilização de fontes internas e externas também faz parte das ações que a organização cria para gerir o seu conhecimento.

Quanto aos processos de aprendizagem organizacional, seu alinhamento com a estratégia da organização procura garantir que o conhecimento adquirido dê suporte às necessidades futuras da empresa, ao invés de somente construir um histórico de práticas organizacionais (Seemann et al., 2000) (Zack, 2002). Neste sentido, o que se torna relevante para as organizações é o desenvolvimento do conhecimento e habilidades de cunho prático, relacionados ao negócio da organização. Para tal, faz-se necessário o direcionamento de esforços para o desenvolvimento desse conhecimento de forma objetiva. Os administradores

estão interessados nos processos de aprendizagem que podem controlar (Probst et al., 2002), ou no processo de aprendizagem intencional (Huber, 1991).

Apresenta-se, a seguir, um diagrama que representa uma proposta integrada das três abordagens, considerando os elementos apresentados.

Uma proposta de abordagem integrada para os recursos intangíveis da organização



Figura 6: A abordagem integrada de gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento na organização é, portanto, compreendida com algo integrado que contempla a aprendizagem organizacional e o capital intelectual da organização. É pela ação de gerir o conhecimento que se traça o plano de aprendizagem organizacional que gerará capital intelectual para a organização.

A proposta integrada das abordagens dos recursos intangíveis considera a estratégia da organização como ponto de partida. É a partir da estratégia que são definidas as diretrizes da organização, as diretrizes de seu negócio. A partir dessa orientação, define-se a estratégia de conhecimento da organização, isto é, quais conhecimentos serão necessários para suportar essa estratégia. A organização tem esses conhecimentos? Para atingir seus objetivos ela necessita de novos conhecimentos ou já possui o necessário? Caso já possua, está concentrado em um pequeno grupo? Caso não possua, onde esse conhecimento pode ser obtido, de que forma deve ser entregue e para quem? Esses são elementos fundamentais quando se trata da gestão do conhecimento, considerando a organização como um todo.

O esquema mostra a necessidade de se identificar o conhecimento na organização, aquele que a empresa possui e aquele que precisa possuir. Caso esses conhecimentos não existam, podem ser adquiridos de fontes externas como instituições de ensino, consultores, palestrantes etc. A criação de conhecimento deve ser um processo estimulado, tanto internamente na organização em grupos de estudo, por exemplo, como no máximo aproveitamento do conhecimento que entra na organização como forma de gerar novos conhecimentos. O compartilhamento é peça fundamental para levar o conhecimento de um pequeno grupo para um grupo mais amplo, para toda a organização, ou ainda, para pessoas que precisam daquele conhecimento. O compartilhamento também envolve a criação de mecanismos mais formais, com o apoio de tecnologia, por exemplo. A utilização é a etapa que concretiza as ações de gestão do conhecimento, garantindo a transferência do conhecimento do indivíduo para a organização. Novos projetos, novos produtos, solução de antigos problemas são exemplos de aplicação de conhecimento na organização. É verdade que

direcionar o conhecimento certo para as pessoas certas, na hora certa pode auxiliar em muito esse processo, mas é fundamental que sejam criados mecanismos de acompanhamento e identificação de como essa dinâmica está ocorrendo, para que seja permanentemente otimizada.

Finalmente, a retenção do conhecimento na organização garante que ele poderá continuar a ser utilizado no futuro, mostrando o que a organização já aprendeu. Isso se dá pelo armazenamento de conhecimentos por meio da tecnologia ou ainda pela retenção de talentos na organização. Todas essas etapas descrevem o ciclo do conhecimento na empresa.

No esquema apresentado, os processos de aprendizagem individual e organizacional aparecem como um pano de fundo para todas essas etapas. Isso porque se entende que esses processos são inerentes às etapas do ciclo do conhecimento: o indivíduo e a organização estão sempre aprendendo nessa dinâmica.

O capital intelectual funciona como o fim do processo, quando se busca mensurar o que a organização criou. Isso, de certa maneira, cria elementos tangíveis para demonstrar a dinâmica do conhecimento na organização.

CAPÍTULO IV:

AS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

4.1 A Função Estratégica de Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos mudou consideravelmente sua forma de atuação nos últimos anos, acompanhando o aumento da complexidade e da velocidade do mundo e das organizações. A administração dos Recursos Humanos da empresa nunca teve tamanha importância como tem agora (Schuler et al., 2001). Ela passou da antiga perspectiva de administração de pessoal, quando a empresa contratava e pagava pessoas (sem foco na contratação dos melhores ou no desenvolvimento de funcionários), para a perspectiva de gestão de pessoas de alto desempenho, na qual o RH é visto como um sistema inserido em um contexto maior de implementação estratégica da organização (Becker et al., 2001). Nessa situação, o nível de qualidade do desempenho é administrado de forma a garantir os resultados esperados do negócio. (Salerno, 1995)

Dentre as mudanças sofridas nos últimos vinte anos, Dutra (2001) destaca:

- a. Alteração do perfil das pessoas exigido pelas empresas: o profissional deve ter perfil autônomo e empreendedor, em oposição ao perfil obediente e disciplinado. Essa mudança gerou a necessidade de uma cultura que estimulasse e apoiasse a iniciativa individual e a criatividade.
- b. Deslocamento do foco da gestão de pessoas por meio do controle para o foco por meio do desenvolvimento: a empresa ao se desenvolver, desenvolve as pessoas e vice-versa. O indivíduo é visto como o gestor de sua relação com a empresa e de seu desenvolvimento profissional. No passado, as pessoas eram vistas como recursos para serem controlados e deviam, portanto, ter uma postura passiva.
- c. Maior participação das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa: as pessoas são fonte de capital intelectual, bem como da capacidade e da agilidade de resposta da organização aos estímulos do ambiente.

Nesse novo contexto, a área de Recursos Humanos cumpre o papel de também criar valor e produzir resultados (Ulrich, 1999). Para tal, atua como parceiro estratégico, ajustando os planos de RH aos planos empresariais. Isso significa identificar e desenvolver as competências necessárias para a execução da estratégia. Outra atuação do RH para geração de valor envolve sua participação como agente de mudança, olhando para o futuro, antecipando-se, liderando os processos de transformação pelo qual as organizações permanentemente passam. Os profissionais da empresa devem estar preparados para essas mudanças e cabe ao RH dar a direção para esse processo.

O papel da área de Recursos Humanos esteve muito tempo vinculado às atividades de recrutamento, seleção, desenvolvimento, avaliação e recompensa. Esse era o modelo praticado nos anos 80 (Ulrich, 2000), quando a área ainda era denominada de “administração de pessoal”. Na última década do século XX, o nome alterou-se para administração de Recursos Humanos e depois para administração estratégica de Recursos Humanos (Legge, 1995). Enquanto a administração de pessoal é definida como “a utilização ótima dos recursos humanos na busca de se atingir os objetivos da organização” (Legge, 1995, p. 3), a administração de Recursos Humanos envolve a integração de suas políticas e práticas com os objetivos estratégicos da organização (Buyens e De Vos, 2001) (Schuler et al., 2001). A administração estratégica de Recursos Humanos, por sua vez, considera as pessoas como um recurso valioso e que deve, portanto, ser administrado de forma estratégica, como qualquer outro ativo de valor (Kamoche e Mueller, 1998). Com a mudança do foco do negócio de processos/tarefas para resultados, com a expansão de setor de serviços, o modelo de administração de Recursos Humanos na organização também teve que sofrer alterações, sob o perigo de tornar-se inútil ou dispensável por sua falta de adesão à nova realidade.

A mudança de denominação trouxe algumas mudanças no foco da área de Recursos Humanos, como também guardou algumas semelhanças com o que era praticado no passado, como mostra Legge (1995). As duas abordagens enfatizam a

importância de integração de suas políticas e práticas com os objetivos da organização, bem como a importância dos indivíduos desenvolverem suas habilidades para sua própria satisfação, de forma a darem sua melhor contribuição para o sucesso da organização. Também, as duas abordagens consideram importante “ter a pessoa certa na posição certa” , como forma de integrar as práticas de Recursos Humanos com os objetivos da organização, incluindo o desenvolvimento individual.

Por outro lado, algumas diferenças devem ser notadas, como mostra a tabela 10 a seguir.

Tabela 10: A administração de pessoal e a administração de Recursos Humanos.

Administração de Pessoal	Administração de Recursos Humanos
Prática direcionada àqueles que não são gestores; diz respeito aos subordinados, uma função que os gestores desempenham em relação aos seus subordinados.	Ênfase na importância do desenvolvimento do funcionário, com foco no desenvolvimento de equipes de trabalho.
Todos os gestores administram pessoas e, portanto, atuam como administradores de pessoal.	Gestores do negócio são responsáveis por coordenar e dirigir todos os recursos de uma unidade de negócios na busca de resultados.
Não há preocupação de que as políticas de pessoal sirvam como um instrumento da alta direção para reforçar ou mudar os valores organizacionais, de maneira consistente com a estratégia da empresa.	Alta direção com principal gestora da cultura organizacional, de forma que os valores da organização sejam coerentes com sua estratégia. Isso significa integrar não só as práticas de RH com a estratégia da empresa, como também as políticas de RH entre si (recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, remuneração, comunicação).

Fonte: Legge, K. (1995), p. 70-75.

Seguindo a linha da função de Recursos Humanos estar fortemente vinculada à estratégica da organização, Fischer (2001) apresenta a denominação de Modelo de Gestão de Pessoas, como nova nomenclatura para o Sistema de Administração de RH. O sistema de Administração de RH, que existia no passado, adotava a política de gestão de pessoas como um conjunto de procedimentos de ajuste do indivíduo a um estereótipo de eficiência já estabelecido pela empresa. O termo 'modelo' no lugar de sistema, área ou setor

mostra que a área de RH perdeu seu monopólio sobre o comportamento humano na organização, pois vai além da estrutura, dos instrumentos e das práticas normatizadas de RH, abrangendo tudo que interfere nas relações entre os indivíduos e a organização. Ele envolve, por exemplo, a participação de funcionários em decisões estratégicas, a maneira pela qual a empresa estimula determinado tipo de relação com os clientes. O termo 'gestão' revela uma ação para a qual há menor grau de previsibilidade sobre o resultado do processo. Finalmente, o termo 'pessoas', e não recursos humanos, valoriza o saber, a intuição e a criatividade.

Fischer (2001), continua, dizendo que o uso do conceito de gestão de pessoas implica em reconhecer que a empresa não pode criar de maneira unilateral uma única função ou sistema capaz de orientar o comportamento humano no trabalho. Ela pode propor um modelo como um conjunto mais ou menos organizado de princípios, políticas, processos de procedimentos que contemplem as expectativas sobre como esse comportamento pode ocorrer. Também, os comportamentos podem ser estimulados, mas não gerados ou produzidos pela organização. Desta forma, deve falar em geri-los em vez de administrá-los, pois esse último revela uma ação gerencial cujos resultados seriam previsíveis e controláveis. Finalmente, dentro do conceito de gestão de pessoas, atitudes e comportamentos são os objetivos prioritários. Para tal, deve-se lidar com pessoas e não recursos.

Independente na denominação adotada, observa-se que a atividade de Recursos Humanos sofreu alterações nas últimas décadas, assumindo um papel de maior vínculo à estratégia da organização, tendo portanto, maior abrangência na empresa. Ulrich (1999) complementa indicando que, nesse contexto, a área de Recursos Humanos volta-se ao que gera valor para a empresa; atuando tanto para a cadeia de valor da organização (fornecedores, clientes e parceiros) como para o público interno. Vale mencionar, no entanto, que a questão das pessoas como recursos estratégicos para o alcance de organizacionais já é uma discussão antiga (Peters e Waterman, 1984) (Pfeffer, 1994), que parece ganhar força dentro

do contexto da sociedade do conhecimento e da importância dos recursos intangíveis para geração de valor.

O papel da área de Recursos Humanos é o de criar, desenvolver, aplicar e avaliar iniciativas que envolvem os recursos humanos, ou seja, as pessoas que trabalham na organização, em contraposição a iniciativas que envolvem recursos financeiros ou materiais (Miner e Crane, 1995). Nesse sentido, assume um papel de extrema importância (Ulrich, 2000) quando dizemos que são as pessoas que geram e têm conhecimento. A área de RH assume seu vínculo com o negócio da organização na medida em que lida com as pessoas como um recurso gerador de vantagem competitiva. Essa é a abordagem, denominada por Legge (1995), de “*soft*”, ou seja, uma abordagem que enfatiza a necessidade de integração das políticas de RH com a estratégia da organização e entende que os funcionários são um ativo de valor na empresa e uma fonte de vantagem competitiva por meio de seu comprometimento, adaptação e alta qualidade. Os funcionários são proativos e capazes de se desenvolverem e colaborar para o alcance dos objetivos da organização. Nesse sentido, a administração de Recursos Humanos tem o papel de *administrar humanos*.

Em contrapartida, há a abordagem “*hard*” que também tem seu foco na integração das políticas, sistemas e atividades de Recursos Humanos com a estratégia da organização, para que os objetivos organizacionais seja atingidos. Para tal, os recursos humanos são entendidos primordialmente como recursos, como um fator de produção, e a administração de Recursos Humanos com o papel de *administrar recursos*. Os funcionários, nesse sentido, são vistos como passivos ao invés de serem uma fonte de criatividade para a organização.

Essas duas orientações para a atividade de Recursos Humanos encontram espaço mais adequado conforme a organização e seu negócio. Seria mais coerente a linha “*soft*” estar presente em uma organização intensiva em conhecimento, que necessita e incentiva a criatividade de seus funcionários para

ser competitiva. Por outro lado, uma indústria de trabalho intensivo, que compete por custo e alto volume, tenderia a adotar a linha “hard”, tratando os funcionários como uma variável de custo a ser minimizada.

De forma complementar, Miner e Crane (1995) mostram que o papel de RH no âmbito estratégico deve estar presente em três principais atividades: a) na formulação de estratégias; b) em sua implementação e; c) no processo de avaliação e feedback. Ulrich (2000) complementa essa visão indicando que a área de RH deve também identificar ou criar uma clara estrutura organizacional, ou seja, um modelo de como a empresa faz negócios. Também cabe à área de Recursos Humanos, quando participa do processo de formulação estratégica, assegurar-se de que os executivos da organização estejam agindo de acordo com a missão e visão definidas, funcionando como agentes mantenedores desta estratégia (Storey, 2001).

4.1.1 A atividade de Treinamento e Desenvolvimento

O treinamento é definido por Carvalho (1994) como o processo de preparar pessoas para executar tarefas necessárias a um posto de trabalho, que pode exigir habilidades motoras, intelectuais ou de relacionamento. Milkovich e Boudreau (2000, p. 338)) ampliam a definição dizendo que o “treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”. O treinamento pode se dar em um conjunto de iniciativas estruturadas (por exemplo, cursos) e não estruturadas (por exemplo, solução de problemas no dia-a-dia) que buscam prover uma melhor compreensão das práticas de trabalho e criar terreno para o desenvolvimento e crescimento profissional (Milkovich e Boudreau, 2000) (Antonacopoulou, 2001). O desenvolvimento, por sua vez, é entendido como o processo de preparação do profissional para posições mais complexas ou para uma carreira diversa da que está engajado (Carvalho, 1994), buscando o aperfeiçoamento de suas capacidades e motivações, tornando-o um membro

valioso para a organização (Milkovich e Boudreau, 2000). Neste sentido, tem foco no futuro da organização, em contrapartida ao treinamento que foca no momento atual.

Nos últimos anos da década de 90, a atividade de treinamento mudou muito nas organizações, acompanhando a necessidade trazida pela sociedade do conhecimento, em um ambiente com rápidas mudanças tecnológicas e econômicas (Gerbman, 2000). Percebeu-se a importância do treinamento ser tratado como uma estratégia e não somente uma atividade (Milkovich e Boudreau, 2000), pela própria necessidade de ajustamento da capacitação profissional (Malvezzi, 1994): as organizações necessitam que as pessoas aprendam mais rápido e com um volume de informações disponíveis significativamente maior para ser assimilado. Do profissional espera-se a ampliação de sua capacidade de assumir novos papéis, ativar sua inteligência e criatividade. A capacitação profissional terá seu foco deslocado do desempenho da tarefa para o desenvolvimento contínuo de competências e habilidades aliados ao plano estratégico da organização, transferindo aos profissionais o *know-why*, ou seja, a articulação das tarefas para se atingir certo resultado (Malvezzi, 1994).

A necessidade do autogerenciamento da carreira e manutenção da empregabilidade também acabou por provocar nesses profissionais o desejo de que a organização propicie instrumentos para o seu desenvolvimento (Shah et al 2001). O mundo dos negócios do século XXI está marcado pela internacionalização das organizações, pela maior mobilidade de trabalho e pela perda de segurança do emprego. O contrato psicológico de fidelidade à empresa é substituído pelo contrato psicológico de comprometimento entre funcionário e empresa. Ora, se o funcionário entende que precisa se desenvolver constantemente para garantir sua empregabilidade, a empresa também entende que para garantir o alto desempenho, deve instrumentar esse profissional para tal. Desta forma, é estabelecida a relação de troca: a organização em busca de competitividade no longo prazo investe no desenvolvimento de seus profissionais;

esses, por sua vez, buscam constante desenvolvimento para manterem sua empregabilidade e gerenciarem sua carreira.

Um elemento bastante discutido dentro da atividade de treinamento na organização, envolve a questão da mensuração dos resultados obtidos com essa iniciativa. Milkovich e Boudreau (2000) dizem que é importante considerar a necessidade de um sistema eficaz e constante de avaliação do treinamento, para assegurar o retorno adequado do investimento considerando critérios de avaliação podem ser agrupados em quatro níveis, como mostram esses autores:

Reação do treinandos: os treinandos se sentem bem em relação ao treinamento?

- Aprendizado: eles conseguem compreender e lembrar-se dos conceitos ensinados?
- Mudança Comportamental: eles aplicam esses conceitos em seus comportamentos?
- Resultados: essas mudanças comportamentais afetam os resultados organizacionais?

Treinamento e desenvolvimento, como forma de trazer novos conhecimentos para a organização, ganham um papel central nessa dinâmica e a universidade corporativa é uma das respostas para atender às demandas nesse contexto (Shah et al 2001). Marisa Eboli (1999) complementa dizendo que a crença de que as competências, habilidades e o conhecimento formam a base de vantagem competitiva da organização reforça a necessidade de intensificar o desenvolvimento dos funcionários nesses âmbitos e justifica, portanto, a existência da universidade corporativa.

4.2 As Universidades Corporativas

4.2.1 *O contexto para o surgimento das universidades corporativas*

Na sociedade atual, o aumento do volume de conhecimento gerado faz com que, ele perca rapidamente seu prazo de validade, criando nos profissionais a necessidade de investirem permanentemente em sua educação (Jarvis, 2001). O diploma de graduação, antes condição suficiente para garantir uma boa colocação profissional, hoje representa o começo da educação profissional. Esses profissionais também buscam o aprendizado de conhecimentos práticos, multidisciplinares e integrados à sua atuação profissional. Mais vale participar de um curso ou programa cuja conclusão requer um trabalho a ser aplicado na organização, que simplesmente uma prova final avaliando se o profissional assimilou os conhecimentos corretamente (Jarvis, 2001). Neste contexto, a empresa cada vez mais adota o papel de educadora (Meister, 1999).

É difícil precisar quando surgiu a primeira universidade corporativa, uma vez que as organizações já possuíam seus programas internos de treinamento, antes de qualquer uma denominá-los de universidades (Jarvis, 2001). Nos EUA, algumas foram estruturadas no final dos anos 50 e início década de 60, como a Universidade do Hambúrguer do McDonald's e o campus de Crotonville da GE. Essa última assumiu o formato atual somente na década de 80⁴. A extensa implementação de universidades corporativas, no entanto, aconteceu na década de 90 (Gerbman, 2000), não só nos Estados Unidos como também na Europa e Ásia (Jarvis, 2001).

Segundo Meister (1999) e seu estudo realizado nos EUA, as universidades corporativas surgiram como complemento estratégico do gerenciamento do aprendizado e desenvolvimento dos funcionários de uma empresa. Uma vez que

⁴ www.ge.com

as organizações necessitam que as pessoas aprendam mais rápido, acompanhando a velocidade da geração de conhecimento do mundo atual, elas vêm com a missão de alinhar as iniciativas de treinamento com a estratégia da organização, considerando a cultura organizacional, o contexto organizacional (indústria, fornecedores, mercado) e as competências essenciais (Meister, 1999) (Jarvis, 2001). Na Europa, organizações também estão implementando universidades corporativas diante da necessidade de gerenciar e transmitir conhecimentos em um ambiente de competitividade global e aceleradas mudanças tecnológicas (Vine, 1999). Ao profissional, cabe adquirir conhecimentos e habilidades específicas referentes ao seu trabalho, à empresa e ao negócio, em contraposição aos conhecimentos genéricos encontrados fora da organização (Shah et al, 2001).

Nos Estados Unidos muitas empresas determinadas a tornarem-se líderes de mercado na economia global, lançaram sua universidade corporativa como forma de garantir vantagem competitiva sustentável por meio do aprendizado permanente, tornando-se um complemento estratégico para educar não só os funcionários, mas também clientes, fornecedores, parceiros e a comunidade. Estima-se que, nos tempos atuais, já são quase 2000 empresas com universidades corporativas nos Estados Unidos (Meister, 1999).

No Brasil o tema ganhou força no final da década de 90. Alguns elementos podem explicar isso: o conceito de universidade corporativa, apesar de já existir nos EUA desde a década de 60 quando já havia algumas iniciativas desta natureza, ganhou força de divulgação a partir de meados da década de 90, quando do lançamento do livro de Jeanne Meister, fruto de sua pesquisa com universidades corporativas nos EUA. No Brasil, o livro foi lançado somente em 1999, a partir de quando o conceito também passou a ser de conhecimento de muitas organizações e profissionais.

Também, falou-se do aumento de competitividade que as organizações passaram a enfrentar nessa mesma década e da valorização dos recursos intangíveis como ativos organizacionais. Essas condições impulsionaram as organizações a buscar novas alternativas de alavancar o seu negócio, nas quais a universidade corporativa está inserida.

4.2.2 *Universidades corporativas: definição e características*

As universidades corporativas são um guarda-chuva estratégico para o treinamento e desenvolvimento de funcionários e parceiros, com foco nos negócios da organização (Meister, 1999) (Jarvis, 2001).

As principais características das universidades corporativas, descritas pelos dois autores, compreendem:

- a. A divulgação da cultura e dos valores da organização;
- b. A entrega de conhecimentos relacionados ao negócio;
- c. O treinamento de funcionários e também da cadeia de valor (fornecedores, clientes e comunidade);
- d. A utilização de uma diversa gama de metodologias de ensino;
- e. O estabelecimento de parcerias com instituições de ensino superior, conferindo certificação dos cursos;
- f. Contam com o apoio da alta direção.

O modelo, desenvolvido por Meister (1999) e apresentado de maneira detalhada em seu livro, baseou-se em sua pesquisa com 50 empresas nos EUA, que possuem universidades corporativas, levantando sua filosofia, seu funcionamento, seus objetivos e programas oferecidos.

Os programas são estruturados em torno do desenvolvimento da Cidadania Corporativa, Contexto e Competências Básicas. Os treinamentos formais para

funcionários de todos os níveis têm grande ênfase nos valores, crenças e cultura da organização, permitindo que todos se engajem nessa filosofia, desenvolvendo a Cidadania Corporativa. Acredita-se que esse enfoque estimule o orgulho do funcionário e fortaleça seu vínculo com a empresa, desenvolvendo um modo de pensar compartilhado e estimulando-o a participar ativamente para que os objetivos estratégicos da organização sejam atingidos. É a forma de conscientizar os funcionários da identidade cultural da organização. Outro aspecto abordado no currículo é o Contexto no qual a empresa está inserida. Os funcionários precisam ter um quadro claro de qual é o negócio da empresa, seus clientes, concorrentes e fornecedores, as melhores práticas adotadas por outras empresas, compreendendo seu papel no processo como um todo, para que os objetivos sejam atingidos. Finalmente, os treinamentos abordam as Competências Básicas do ambiente de negócios, identificadas por Meister como aprendendo a aprender, comunicação e colaboração, raciocínio criativo e resolução de problemas, conhecimento tecnológico, conhecimento de negócios globais, desenvolvimento de liderança e autogerenciamento de carreira.

Meister também identificou que os treinamentos formais oferecidos em sala de aula ou distribuídos por outros meios também podem se estender a fornecedores e clientes. Existe a crença de que, para ser eficaz, o treinamento deve ser amplo estendendo-se pela cadeia de valor e criando, portanto, laços de parceria. Partindo do princípio de que a empresa faz parte de um sistema, surge a necessidade de compartilhar com todos os elos da cadeia os objetivos da organização e proporcionar um estudo em conjunto de quais são as competências necessárias que a cadeia como um todo deve ter para otimizar o negócio. O fornecedor, que antes era tratado com distância, tem agora laços estreitos com a organização. O cliente, que antes somente recebia treinamento de como utilizar os produtos, passa a conhecer melhor o contexto no qual a empresa está inserida e, conseqüentemente, tem melhor desempenho frente ao mercado consumidor. Os revendedores, distribuidores, atacadistas e lojistas também são envolvidos no processo, procurando-se consolidar todos os elos da cadeia.

Apesar das empresas enfatizarem a universidade corporativa como um processo de aprendizagem – a qualquer hora e em qualquer lugar - algumas consideram necessário um amplo espaço físico para sua universidade, como símbolo da importância dada pela empresa ao aprendizado e também como um local de encontro para a troca de conhecimento. As universidades, na verdade, personificam a filosofia de aprendizagem da organização, cuja meta é oferecer a todos os funcionários o conhecimento e as competências necessárias para que os objetivos estratégicos sejam alcançados. Outras empresas optam pelo investimento em tecnologia, incluindo CBT (*computer based training*), intranet, internet, vídeo conferência, *learning centers*. São outros instrumentos de ensino à disposição, enfatizando o aprendizado a todo momento e em qualquer lugar.

Finalmente, a universidade corporativa também percorre o processo de seleção de parceiros de aprendizagem, que envolvem profissionais de treinamento, consultores e instituições de educação superior. Algumas universidades corporativas buscam, com essas últimas, conceder a seus funcionários diplomas reconhecidos e cursos MBA. É a forma de garantir a seus funcionários sua empregabilidade, ao mesmo tempo de direcionam os esforços de aprendizado especificamente para o negócio da empresa.

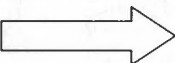
4.2.3 *As universidades corporativas e o departamento de treinamento e desenvolvimento*

A proposta da universidade corporativa difere da orientação do departamento de treinamento e desenvolvimento (Meister, 1999) (Gerbman, 2000) com enfoque somente em qualificações técnicas para o nível gerencial, com caráter reativo, isto é, oferecendo treinamento quando é percebida uma deficiência de desempenho. Ou ainda, para que o aprendizado esteja isolado em salas de aula. Se os tempos atuais colocam o indivíduo e o conhecimento como centro de um sistema, o departamento de treinamento e desenvolvimento, cujo foco são as pessoas, deve necessariamente compreender esse sistema e a participação do indivíduo no

processo, desenvolvendo-o continuamente conforme as demandas do ambiente (Meister, 1999). Esse desenvolvimento estende-se por toda a empresa à medida que as organizações tornam-se mais enxutas, com menos níveis hierárquicos e surgem as equipes de trabalho.

Outro aspecto importante é o fato da universidade corporativa operar como uma empresa, ou seja, como um centro de lucros dentro da organização, em contraste com o antigo departamento de treinamento e desenvolvimento, visto como um centro de custos (vide tabela 11). Os gerentes, por sua vez, assumem também o papel de instrutores, ensinando os conceitos que utilizam no dia-a-dia de sua vida profissional e adequando esses conceitos à realidade dos participantes. Na Tennessee Valley Authority, empresa americana do setor de energia, por exemplo, os gerentes participam ativamente na TVA University, assumindo o papel que a empresa considera adequado como gerente, líder e instrutor. A empresa ainda coloca a vantagem econômica de se utilizar a própria força de trabalho, ao invés de contratar instrutores profissionais.

Tabela 11: O departamento de treinamento e a universidade corporativa.

Departamento de Treinamento		Universidade Corporativa
Reativo	Foco	Proativo
Fragmentada e descentralizada	Organização	Coesa e centralizada
Tático	Alcance	Estratégico
Aprimorar habilidades	Orientação	Aprimorar performance
Inscrições abertas	Inscrições	Aprendizagem no momento certo
Função Administrativa	Operação	Unidade de Negócios (centro de lucros)

Fonte: Adaptado de Meister, J. (1999:24).

4.2.4 As universidades corporativas e as instituições de ensino superior

As empresas adotaram essa nomenclatura acreditando que a utilização da metáfora da universidade traduz seu objetivo de proporcionar aos seus participantes conteúdos para seu sucesso e crescimento profissional, bem como enfatiza a cultura de aprendizagem que existe em uma universidade (Meister, 1999). Outras empresas também citam a necessidade de ser criada uma marca aos programas oferecidos, representados pelo nome da universidade. As universidades corporativas têm, também, muitos elementos de uma universidade tradicional como catálogo de cursos, certificados, grupo de ex-alunos e até a figura do reitor, mas como enfatizado por Meister, diferenciam-se do modelo tradicional à medida que alinham as iniciativas de treinamento com a estratégia empresarial, ou seja, estão diretamente vinculadas ao negócio.

As universidades corporativas, no entanto, podem ser compreendidas mais como sistemas de ensino e aprendizagem, que universidades no sentido tradicional, cujo foco é pesquisa e o ensino. As primeiras trazem um currículo mais restrito, específico para a organização, enquanto as últimas são caracterizadas pela abrangência de currículo e conhecimentos nas mais diversas áreas (Jarvis, 2001). Outro aspecto importante mencionado pelo autor refere-se ao fato da instituição de ensino superior conferir ao aluno um certificado ou título reconhecido no mercado, o que não acontece na maioria das universidades corporativas.

Quanto à relação entre os dois tipos de instituição, Meister (1999) adota a opinião de que o surgimento das universidades corporativas representa uma nova oportunidade para as instituições de ensino superior, à medida que essas podem estabelecer parcerias com aquelas. Meister mostra as profundas transformações no mercado de educação nos Estados Unidos, que levam a uma necessária modificação do papel da universidade. A população está envelhecendo e, portanto, o mercado para a educação de adultos amplia-se. A necessidade de aprendizagem permanente e o advento e avanço rápido de novas tecnologias criam novas necessidades e oportunidades. As instituições de ensino superior enfrentam o desafio de abandonar um modelo centrado no professor e nos campi universitários para um modelo centrado no aluno, cuja ênfase é oferecer-lhe ferramentas e recursos para que eles se tornem responsáveis por sua própria aprendizagem.

Uma abordagem mais crítica é apresentada por Aronowitz (2000). Ele acredita que as instituições de ensino superior são o centro de produção de ciência e que a educação superior tem o importante papel no desenvolvimento da cultura do país. O treinamento, por sua vez, fornece conhecimentos para a ocupação e desempenho de uma função específica que exige certas habilidades. Assim, sua crença é de que as instituições de ensino superior continuarão a desempenhar

seu importante papel social, enquanto as universidades corporativas poderão assumir o papel secundário, mas não menos importante, do treinamento.

4.2.5 *Consideração Finais*

Este é, de forma resumida, o modelo de universidade corporativa que vêm sendo adotado por empresas americanas de forma crescente. Em 1988, existiam cerca de 400 universidades corporativas nos EUA e no final do século XX já chegavam a 2000 (Meister, 1999). São empresas que estão em busca de vantagem competitiva e acreditam que a universidade corporativa é o veículo para alcançá-la.

No Brasil, não há pesquisas formais publicadas que indiquem o número de universidades corporativas existentes. Sabe-se que algumas empresas importaram seus modelos de suas matrizes e outras desenvolveram o modelo a partir de suas próprias experiências no Brasil. Compreender melhor seus objetivos e atuação é objeto desse trabalho.

CAPÍTULO V: A PESQUISA EMPÍRICA

Este capítulo tem por objetivo apresentar a pesquisa desenvolvida e está estruturado em duas partes, a saber:

- O projeto de pesquisa.
- Apresentação e análise dos dados.

5.1 O Projeto de Pesquisa

5.1.1 *Objetivo*

A partir da revisão da literatura, três questões foram estabelecidas como objetivos deste trabalho. Desta forma, esta pesquisa tem como finalidade a coleta de dados empíricos para produzir material que propicie respostas para três questões:

- a. O que são as universidades corporativas?
- b. Como elas funcionam no Brasil?
- c. Como as universidades corporativas atuam, se atuam, no ciclo de conhecimento da organização, expresso na proposta integrada de gestão do conhecimento (capítulo III)?

A universidade corporativa é um fenômeno relativamente novo, como se percebe por seu número exíguo no Brasil e porque a maioria delas está em formatação. Desta maneira, esta pesquisa foi conduzida como um estudo exploratório, uma vez que esses estudos visam “familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão deste, freqüentemente para poder formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses”, como mostra Selltitz et al. (1974, p. 59).

Selltitz et al. prosseguem mencionando que um estudo exploratório pode ter ainda outras funções (p. 60):

- a. Aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar em estudo posterior, mais estruturado, ou da situação em que pretende realizar tal estudo;
- b. O esclarecimento de conceitos;

- c. O estabelecimento de prioridades para futuras pesquisas;
- d. A obtenção de informação sobre possibilidades práticas de realização de pesquisas em situações de vida real e
- e. A apresentação de um recenseamento de problemas considerados urgentes por pessoas que trabalham em um determinado campo de relações sociais.

Relacionando as potencialidades descritas por Selltitz et al. (1974) para a pesquisa exploratória com os objetivos deste trabalho, procurar-se assegurar a coerência entre o tipo de estudo e a metodologia adotada, considerando que as informações a serem levantadas efetivamente contribuirão para aumentar o conhecimento sobre o tema e, mesmo que não imediatamente, formar base para um possível estudo mais aprofundado no futuro. Também, poderão ser estabelecidas prioridades para outras pesquisas práticas na área, uma vez que os temas mais relevantes sobre as práticas de universidades corporativas no Brasil, contemplados na população estudada, serão abordados.

Para os estudos exploratórios, Selltitz et al. (1974) sugerem três métodos de pesquisa, envolvendo uma resenha da ciência social afim e de outras partes pertinentes de literatura, um levantamento de pessoas que tiveram experiência prática com o problema estudado e uma análise de exemplos que “estimulem a compreensão”.

Esses três métodos serão utilizados para realização deste trabalho, considerando-se a necessidade de: a) buscar a compreensão abrangente sobre o conceito de gestão do conhecimento nas organizações; b) levantar e analisar o que a literatura apresenta sobre universidades corporativas e suas práticas; c) levantar informações sobre as práticas das universidades corporativas no Brasil e sua contribuição para a gestão do conhecimento nas organizações.

5.1.2 *Estratégia de Pesquisa*

A estratégia de pesquisa adotada nesse trabalho contemplou os três métodos de pesquisa sugeridos por Selltiz et al. (1974), percorrendo o seguinte caminho:

a) Busca da compreensão abrangente sobre o conceito de gestão do conhecimento nas organizações, bem como sobre as universidades corporativas e suas práticas.

Essa meta foi realizada pela revisão da literatura que contemplou a aprendizagem organizacional, o capital intelectual e a gestão do conhecimento em si, buscando uma proposta de abordagem integrada para temas tão correlatos, conforme o capítulo III. O capítulo IV tratou da revisão da literatura sobre as universidades corporativas, seu conceito e práticas.

b) Levantamento de informações sobre as práticas das universidades corporativas da população estudada e sua contribuição para a gestão do conhecimento nas organizações.

Foram identificadas empresas que possuem universidades corporativas, denominadas como tal, e realizou-se coleta dados sobre suas características e práticas, em conformidade com as metodologias sugeridas por Selltiz et al.

A partir dos dados coletados, as universidades corporativas foram estudadas sob duas dimensões: a) enquanto casos, considerando suas particularidades e b) enquanto processos presentes em todas elas.

A análise enquanto caso fornece a visão sobre as peculiaridades de cada universidade corporativa, considerando o contexto e estágio de formação, seus objetivos, sua forma de atuação e os elementos que a definem como tal. A análise enquanto processo permite identificar e compreender o conjunto de práticas que vêm sendo desenvolvidas, possibilitando uma análise crítica desses processos e

contribuindo para ampliar a conceituação de universidades corporativas apresentada na literatura.

Foram definidos como dados necessários para atingimento dos objetivos desta pesquisa documentos impressos sobre as universidades corporativas visitadas, bem como informações e opiniões de profissionais com elas envolvidos. Para tanto, a pesquisa utilizará entrevistas e análise documental; os instrumentos são assim amplos uma vez que, em um estudo exploratório, procuram-se dados para todas as possíveis relações entre as variáveis. As entrevistas foram programadas para serem realizadas com o principal executivo da universidade corporativa ou, na impossibilidade de contato com ele, com a pessoa diretamente ligada às atividades da universidade.

5.1.3 *População Estudada*

No Brasil, o número de universidades corporativas existentes é desconhecido. Isso porque essa é uma prática em fase de institucionalização. Algumas organizações adotam a nomenclatura “universidade”, enquanto outras, apesar de utilizarem o conceito, chamam-na de centro de formação, escola ou ainda academia. Por outro lado, há empresas que dizem ter sua universidade corporativa, mas não exploram o conceito em sua totalidade, trabalhando somente com um novo nome para o seu departamento de treinamento e desenvolvimento.

Assim, considerando pequeno número de universidades corporativas existentes, o presente trabalho assume a técnica amostral não-probabilística intencional, onde se buscou intencionalmente um grupo para a coleta de dados. Desta maneira, foram levantados os casos notórios no mercado, por se tratar de empresas que possuem universidades corporativas reconhecidas no Brasil, com casos mencionados em congressos, conferências e livros. Também foram levantados casos de empresas que mantinham contato com a FGV-EAESP por meio do GVpec – Programa de Educação Continuada. Esse critério foi adotado pelo fato

da FGV-EAESP ser uma escola, que além de conceituada, trabalha com projetos e empresas que estão à frente do mercado.

Também, na população estudada procurou-se garantir diversidade de experiências, trabalhando com empresas de diferentes ramos de negócio e com universidades corporativas em diversos estágios de operação. Isso proporcionou maior riqueza de dados para análise, que é o que se espera de um estudo exploratório. Este universo, embora não seja representativo (Martins, 1994), é significativo para ilustrar as práticas desenvolvidas pelas universidades corporativas.

5.1.4 *Fontes de dados*

Planejou-se a coleta de dados a partir de entrevistas e documentos impressos referente às universidades corporativas estudadas. As entrevistas foram programadas para serem realizadas face a face, em detrimento ao questionário enviado pelo correio, pelos seguintes motivos mostrados por Selltitz et al (1974):

- a. Por se tratar de um estudo exploratório, a população estudada é pequena, viabilizando o contato pessoal com cada entrevistado;
- b. A entrevista face a face permite que o entrevistador explore bem as perguntas procurando obter, desta forma, informações mais completas sobre o tema;
- c. O contato pessoal permite a coleta de documentos, que também são fonte de dados para este estudo.

O roteiro de entrevista utilizado para coleta dos dados é apresentado a seguir, tendo sido preenchido por um único entrevistador.

Roteiro de Entrevista

PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Nome do entrevistado
2. Cargo
3. Tempo na empresa
4. Tempo de experiência profissional (nº. aprox em anos)
5. Formação:
 - () Segundo grau completo
 - () Universitário completo
 - () Pós-graduação completa: especialização, MBA
 - () Mestrado ou doutorado

PERFIL DA EMPRESA

1. Nome da Empresa
2. Quantos funcionários tem a empresa
3. Setor de atuação (o mais próximo):
 - () Alimentos, Agroindústria
 - () Bens de consumo não duráveis: bebidas, fumo, higiene e limpeza etc.
 - () Comércio
 - () Computação
 - () Construção
 - () Consultoria
 - () Confecções e Têxteis
 - () Eletroeletrônico
 - () Farmacêutico
 - () Financeiro
 - () Governo
 - () Indústria de transformação: autoindústria, material de construção, mecânica, plásticos e borracha
 - () Indústria de processo: mineração, papel e celulose, química e petroquímica, siderurgia e metalurgia
 - () Serviços de utilidade pública: gás, telefone, energia, água etc
 - () Terceiro Setor

- () Transporte
- () Outros – qual: _____

9. Origem do capital:

- () Estatal
- () Privado, Majoritariamente nacional
- () Privado, Majoritariamente estrangeiro
- () Organização sem fins lucrativos / terceiro setor

SOBRE A UNIVERSIDADE CORPORATIVA

1. Qual o nome da UC adotado pela empresa?
2. Conte-me a história de como a UC foi formada:
 - a. Quando foi criada?
 - b. Por que foi criada?
 - c. Como surgiu a idéia?
 - d. Quem a implantou? Quanto tempo levou desde a concepção da idéia?
 - e. Com apoio de quem?
 - f. Por que a denominação Universidade Corporativa? Quais os elementos que justificam o nome “universidade”?
 - g. O que a empresa entende por uma “universidade corporativa”?
3. OBJETIVOS – Quais os objetivos da Universidade Corporativa?
 - a. Quais as características da UC desta empresa? Quais os seus objetivos?
 - b. Agenciador de recursos de aprendizagem?
 - c. Provedor de novos conhecimentos para a organização? (como um P&D)
 - d. Reforça a missão e os valores da organização?
 - e. Comunica a estratégia da organização?
 - f. Alinha as iniciativas de treinamento à estratégia da organização?
 - g. Promove a gestão do conhecimento da organização?
 - h. Centraliza as Iniciativas de treinamento?

- i. Faz parceria com instituições de ensino superior?
 - j. Envolve clientes e fornecedores?
 - k. Envolve o aprendizado fora da sala de aula?
 - l. Outros
4. MODELO – Qual o modelo desenvolvido para atingir os objetivos?
- a. O que a UC oferece para a organização? Que serviços ela presta?
 - i. Cursos, programas, desenvolvimento e acompanhamento de projetos, grupos de estudo etc
 - ii. Enfoque das atividades: técnico, gerencial, autodesenvolvimento
 - iii. Em que formato: presencial, a distância, misto
 - iv. Os participantes recebem certificação (diploma e/ou certificado)?
 - b. Como são definidos os conteúdos das atividades?
 - i. Quem define? – executivos de RH, equipes de trabalho, consultores, instituições de ensino?
 - ii. Descrever o processo de elaboração dos conteúdos:
Identificação das necessidades
Definição do objetivo
 - c. Quem ministra os cursos?
 - i. Formação acadêmica dos instrutores
 - ii. Executivos da empresa (nível hierárquico) / consultores / professores de instituição de ensino?
 - d. Quem participa e de que forma?
 - i. Qual o público-alvo da cada programa
 - ii. Como participa (por interesse próprio ou indicação do superior)
 - e. Há avaliações formais, para os alunos, de aproveitamento dos programas/cursos?
 - i. Quais os resultados esperados?
 - ii. Quais os resultados obtidos?

- f. A UC é considerada um departamento / área dentro da organização ou uma instituição?
 - i. Ela consta do organograma da empresa?
 - ii. Quem a administra?
 - iii. Que espaço físico ocupa? O que existe no espaço/prédio (salas de aula, biblioteca, learning center, sala de estudos)
- 5. RESULTADOS – quais os resultados alcançados?
 - a. Que resultados a organização alcançou e tem alcançado com esta iniciativa? Cite exemplo.
 - b. Há alguma forma de mensuração?
- 6. DIFICULDADES – quais as dificuldades enfrentadas?
 - a. Por favor, cite dificuldades encontradas nesse processo, quer seja na implementação, na condução das atividades no dia-a-dia ou em algum outro aspecto que você considere relevante.

5.1.5 *Procedimentos de coleta de dados*

Para a coleta de dados, foram contatadas quatorze empresas que possuem universidades corporativas, a partir da descrição da população feita anteriormente. Desse total, dez entrevistas foram viabilizadas, no período de julho de 2001 a agosto de 2002, nove delas em organizações localizadas na cidade de São Paulo e uma localizada na cidade do Rio de Janeiro. Nas demais empresas contatadas, os executivos não estavam disponíveis para concessão de entrevista.

Para cada empresa foi gerada uma entrevista e foi coletado o que havia disponível, quando havia, em documentos sobre a universidade corporativa estudada, seja no formato impresso ou eletrônico. As entrevistas duraram, em média, uma hora, foram gravadas e depois transcritas, considerando as particularidades de cada caso. Anotações tomadas durante a entrevista ou realizadas durante a visita também foram consideradas. A coleta de dados transcorreu sem imprevistos, permitindo a apreensão espontânea do discurso de cada entrevistado.

5.2 Apresentação e Análise dos Dados

Esta seção é dedicada à apresentação e análise dos dados e foi dividida em duas partes. A primeira apresenta o perfil da população estudada, considerando as empresas, os profissionais e o ano de formatação da universidade corporativa. A segunda expõe a apresentação e análise dos dados, mostrando os critérios utilizados e, em seguida, tratando da análise por casos e posteriormente por processo.

Conforme acordado previamente com as empresas, seus nomes serão mantidos de forma confidencial. Assim, as dez empresas estudadas estão identificadas como empresa A, B, C, D, E, F, G, H, I e J, com suas respectivas universidades corporativas da mesma forma denominadas: universidade corporativa A, B, C, D, E, F, G, H, I e J.

5.2.1 *O perfil da população estudada*

5.2.1.1 Perfil das empresas estudadas

A população estudada apresentou a seguinte composição: cinco empresas de capital privado nacional e cinco de capital privado estrangeiro. Quanto ao ramo de atividade e número total de funcionários diretos, o grupo de empresas estudado apresentou grande diversidade, o que garantiu uma variedade de experiências, contemplando as particularidades de cada negócio. Essas informações são apresentadas na tabela 12.

Como descrito na definição da população estudada, esta distribuição proporcionou grande riqueza nos dados coletados.

Tabela 12: O perfil da empresas estudadas.

Empresa	Capital	Ramo	Funcionários
A	Privado, Nacional	Medicina	6.000
B	Privado, Estrangeiro	Varejo	47.000
C	Privado, Estrangeiro	Alimentação	36.000
D	Privado, Estrangeiro	Financeiro	4.000
E	Privado, Nacional	Transporte	8.200
F	Privado, Nacional	Telecomunicações	12.000
G	Privado, Estrangeiro	Tecnologia	2.000
H	Privado, Nacional	Hotelaria e Turismo	25.000
I	Privado, Nacional	Bebidas	18.000
J	Privado, Estrangeiro	Financeiro	53

Obs. A universidade corporativa da empresa J não atua para os seus funcionários; tem como público-alvo exclusivamente os clientes, que são aproximadamente 5.000 profissionais.

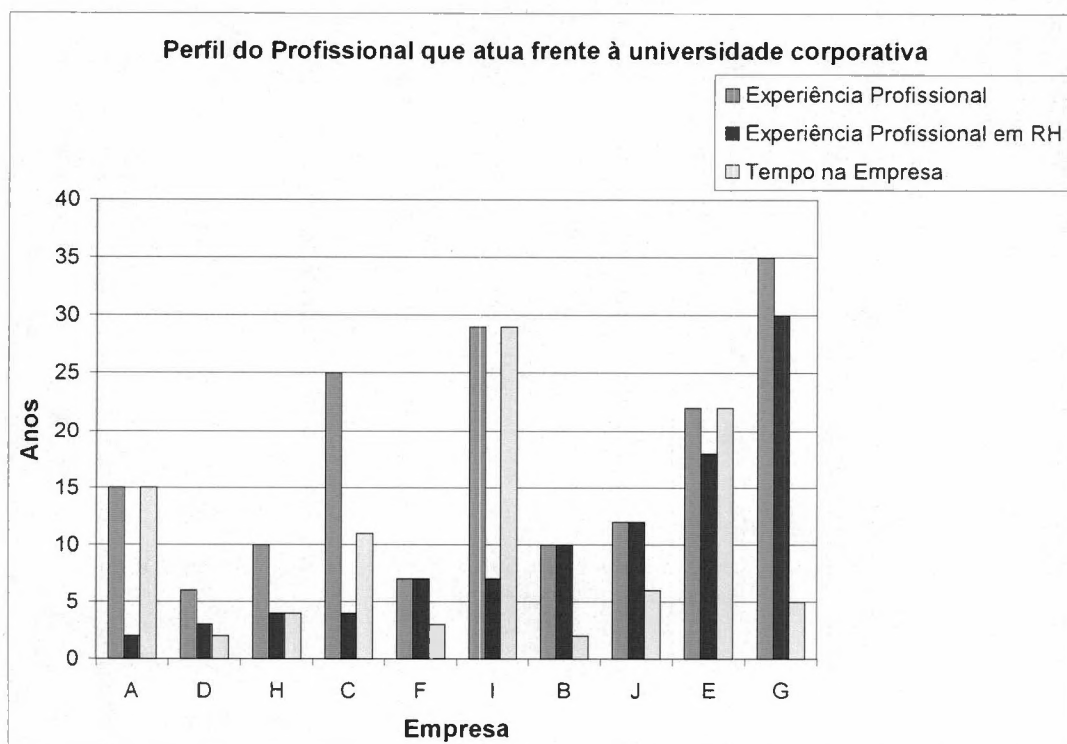
5.2.1.2 Perfil dos profissionais entrevistados

O perfil dos profissionais entrevistados, de um total de dez pessoas, apresentou a seguinte composição quanto à formação acadêmica: 01 profissional com grau de doutor, 01 profissional com grau de mestre, 06 profissionais com curso de especialização e 02 profissionais com curso superior.

Com relação ao perfil, observou-se o tempo de experiência profissional em geral, tempo de experiência em Recursos Humanos e número de anos da empresa. Metade dos profissionais entrevistados, atuando na universidade corporativa da organização, têm pouco tempo de experiência em Recursos Humanos em relação ao total de anos de experiência profissional. Ainda, alguns deles somam mais de uma década de dedicação à organização. Esses dados podem indicar uma mudança no perfil do profissional de Recursos Humanos, que adota um caráter mais estratégico, acompanhando a mudança do perfil do departamento de

Recursos Humanos, tratada anteriormente neste trabalho: são necessárias pessoas com visão global e que, portanto, já atuaram em outras áreas, associada a um bom conhecimento do negócio da organização, ou seja, já estão na empresa há muitos anos, tendo tido oportunidade de realizar diversas atividades em departamentos diferentes. Apesar da população estudada ser pequena, optou-se por apresentar esses dados em formato de gráfico, meramente por seu efeito ilustrativo, facilitando a compreensão para o leitor. Os profissionais com o perfil discriminado acima estão representados no gráfico I a seguir pelas empresas A, D, H, C e I. Os demais profissionais também aparecem no gráfico I, com suas respectivas empresas.

Gráfico 1: O perfil dos profissionais entrevistados



5.2.1.3 Ano de formação da universidade corporativa

A população estudada pôde ser organizada em dois grupos quanto ao ano de formação da universidade corporativa: cinco empresas o fizeram na década de

90, sendo que duas delas até metade dessa década, e as outras cinco a partir do ano 2000. Neste sentido, vê-se como a instituição ainda é nova e está em fase de consolidação, o que justifica o conceito ser controvertido.

A tabela a seguir apresenta, em ordem cronológica, o ano de formalização das universidades corporativas da população estudada. Observa-se que metade das empresas demonstrou ter, anteriormente, iniciativas estruturadas de treinamento e, com o lançamento da universidade, ampliaram e consolidaram sua atuação, novamente reforçando que a instituição continua em evolução.

Tabela 13: Ano de formatação das universidades corporativas estudadas.

Empresa	Ano de criação da UC	Iniciativa Anterior
H	1992	não
I	1995	não
C	1997	sim
G	1997	sim
D	1999	não
B	2000	não
E	2000	sim
F	2000	não
J	2001	sim
A	2002	sim

5.2.2 *A análise dos dados*

A análise dos dados foi realizada pelo método da leitura flutuante das entrevistas e dos documentos, na qual buscou-se as informações necessárias para responder às questões colocadas como objetivo desta pesquisa. Essas informações foram destacadas da entrevista ou documento e, no seu conjunto, elaboradas em conteúdos narrativos que constituíram a resposta às questões propostas. Assim, os conteúdos narrativos registrados em cada caso são produtos desse procedimento.

A tabela 14 (referente ao caso A) ilustra como a leitura flutuante identificou as informações requeridas. As informações registradas na coluna da direita foram elaboradas numa resposta em forma de conteúdo narrativo. Optou-se por não apresentar as tabelas dos casos para evitar que o texto se tornasse muito extenso. A transcrição das entrevistas e a documentação coletada estão disponíveis para consulta com a autora.

Tabela 14: Algumas informações coletadas na entrevista/documentos Caso A.

Característica	Verbalização e/ou dado de documento
Divulgação da cultura e dos valores da organização	<i>"... a universidade também faz integração. O processo de integração, no passado, era feito por recrutamento e seleção. Hoje quem faz é a universidade corporativa. Então, o novo colaborador passa um dia aqui (em nossa empresa), assiste um vídeo que tem o presidente falando, tem toda uma orientação dos valores da empresa, da missão, visão, o sistema de convicções da empresa..."</i>
Entrega de conhecimentos relacionados ao negócio	<i>(o objetivo de) "....todas as universidades é desenvolver as pessoas mas no nosso caso específico, nossa universidade está vinculada aos pilares do nosso negócio..."</i>
Treinamento de funcionários e também fornecedores, clientes e comunidade	Atua treinando tanto funcionários como a cadeia de valor.
Utilização de uma diversa gama de metodologias de ensino	A maioria dos programas é presencial e poucas iniciativas envolvem vídeo-conferência.
Parcerias com instituições de ensino superior, conferindo certificação dos cursos	No momento, não tem nenhuma parceria estabelecida com instituições de ensino superior. Tem planos para que isso aconteça em 2003.
Apoio da alta administração	<i>"O conceito de treinamento vem muito da cabeça de nosso presidente, ele se identifica como um treinador. O cartão de</i>

	<i>visita dele é como treinador.”</i>
A denominação “universidade”	Esta empresa denomina sua universidade corporativa de “Universidade da Empresa A”. Segundo o entrevistado, essa denominação foi adotada <i>“para criar uma sintonia com o mercado, nada mais. Porque acho que nós não estamos fazendo nada hoje que não fazíamos, pelo menos num passado recente.”</i>

Por meio das narrativas, tanto em documentos como em entrevistas, as informações que as perguntas solicitavam foram aglutinadas em quatro itens, de forma a produzir os dados da pesquisa.

A. As características da universidade corporativa estudada

Buscou-se verificar se as características que definem uma universidade corporativa, apresentadas na literatura, definem também a universidade corporativa no Brasil, a partir da população estudada (divulgação da cultura e dos valores da organização; entrega de conhecimentos relacionados ao negócio; treinamento de funcionários e também fornecedores, clientes e comunidade; utilização de uma diversa gama de metodologias de ensino; parcerias com instituições de ensino superior, conferindo certificação dos cursos; apoio da alta administração). Também foi observado se a universidade corporativa tinha como denominação o termo “universidade”, o que é um título controvertido por sua identificação com as universidades tradicionais. A literatura indica que a denominação foi adotada como uma metáfora à universidade tradicional, um local onde existe liberdade de pensamento, onde se trocam conhecimentos, onde se formam pessoas de maneira estruturada. Procurou-se verificar o motivo dessa denominação, se adotada.

B. O principal motivo que levou à implantação da universidade corporativa pela empresa, seus objetivos, posição na estrutura hierárquica da organização e funcionamento

Procurou-se investigar se a implantação da universidade corporativa e seus objetivos têm foco na sociedade do conhecimento (foco externo), considerando o desenvolvimento de pessoas como recurso competitivo, ou se têm foco na estrutura da organização (foco interno), proporcionando uma evolução ou organização das iniciativas de treinamento e capacitação de mão-de-obra.

Também, observando-se a posição da universidade na estrutura hierárquica da organização, buscou-se entender se essa universidade representa uma evolução da área de treinamento, sendo um subproduto da gestão de Recursos Humanos, ou trata-se de uma nova estrutura dedicada ao conhecimento na organização, assumindo uma posição estratégica.

Quanto ao seu funcionamento, foram colhidos dados de como os funcionários procedem para ter acesso aos programas: se é necessária indicação e/ou aprovação da chefia ou se o próprio funcionário trabalha em seu auto-desenvolvimento. A primeira situação está vinculada a uma estrutura ainda ligada a antigos paradigmas de treinamento, enquanto a última está associada a elementos da sociedade do conhecimento.

C. Tipo de conhecimento entregue pela universidade corporativa

Procurou-se investigar se as universidades corporativas entregam diferentes tipos de conhecimento à organização, garantindo uma diversidade de experiências e aprendizados. Os tipos de conhecimento, conforme a revisão da bibliografia, foram identificados em três linhas: conhecimento individual e coletivo; conhecimento instrumental (*know-how* e *know-what*) e substantivo (*know-why* e *know-whom*); conhecimento tácito e explícito.

Neste item, a linha do conhecimento individual e coletivo não foi trabalhada; ela está abordada na questão do compartilhamento de conhecimento, estudada na abordagem integrada de gestão do conhecimento, de forma a evitar repetições no desenvolvimento do texto a partir de temas tão correlatos.

D. Como a universidade corporativa atua, se atua, no ciclo do conhecimento na organização, representado na proposta integrada de gestão do conhecimento (Capítulo III)

Isto compreende a identificação, aquisição, criação, compartilhamento, utilização, retenção de conhecimento e capital intelectual. Os processos de aprendizagem individual e organização não foram abordados de maneira direta na análise, pois se entende que são inerentes às etapas do ciclo de conhecimento, conforme mencionado anteriormente.

Assim, cada universidade corporativa foi estudada considerando esses quatro itens, caracterizando a dimensão de análise enquanto caso. Isso permite que sejam consideradas as peculiaridades de cada empresa estudada.

A análise de cada caso foi submetida ao mesmo procedimento, visando identificar processos e condições que, pela presença em diversos casos, podem ser considerados como tendências ou características das universidades corporativas no Brasil. Esse procedimento constituiu-se na metodologia através da qual foram elaboradas as respostas das questões propostas nesta pesquisa. Tais respostas revelam a forma como as universidades corporativas administram e transmitem o conhecimento.

5.2.2.1 Casos

Nesta seção, são apresentados os dados coletados para cada caso estudado, permitindo a compreensão de suas particularidades.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA A

A. As características da universidade corporativa

Esta universidade corporativa atua na divulgação da cultura e dos valores da organização, trabalhando no processo de integração do novo funcionário, conforme declaração do entrevistado: “... a universidade também faz integração. O processo de integração, no passado, era feito por recrutamento e seleção. Hoje quem faz é a universidade corporativa. Então, o novo colaborador passa um dia aqui (em nossa empresa), assiste um vídeo que tem o presidente falando, tem toda uma orientação dos valores da empresa, da missão, visão, o sistema de convicções da empresa...”. O projeto tem forte apoio da alta administração da organização, considerando que o entrevistado mencionou que o presidente da empresa sempre considerou o treinamento como algo importante para a organização. A declaração do entrevistado diz: “O conceito de treinamento vem muito da cabeça de nosso presidente, ele se identifica como um treinador. O cartão de visita dele é como treinador.”

Por meio de suas iniciativas, em sua maioria no formato presencial, a universidade corporativa entrega conhecimentos relacionados ao negócio, treinando não só funcionários, mas também fornecedores, clientes e comunidade. Não são estabelecidas ainda parcerias com instituições de ensino para oferta de programas, mas existiam planos que isso viesse a acontecer no ano de 2003. Em geral, os cursos são desenvolvidos internamente, atendendo às necessidades específicas da empresa.

Esta empresa denomina sua universidade corporativa de “Universidade da Empresa A”. Segundo o entrevistado, essa denominação foi adotada *“para criar uma sintonia com o mercado, nada mais. Porque acho que nós não estamos fazendo nada hoje que não fazíamos, pelo menos num passado recente”*.

B. O principal motivo que levou à implantação da universidade corporativa pela empresa, seus objetivos, posição da estrutura hierárquica da organização e funcionamento.

A universidade corporativa A foi implementada como fruto de um processo que já existia na empresa. A empresa sempre trabalhou com muitas iniciativas de treinamento. Em 1990 foi criada a “Escola da Empresa A de Administração” que posteriormente passou a chamar “Escola da Empresa A”. Hoje, o conceito de universidade é maior, abrangendo a cadeia de valor (a denominação passou a ser “Universidade da Empresa A”). A cúpula da empresa sempre entendeu que o treinamento era algo importante já que não era possível ter um profissional pronto do mercado, dado que a empresa sempre desenvolveu produtos com muitos diferenciais em relação à concorrência. O principal objetivo desta universidade é *“como todas as universidades, desenvolver as pessoas”*, mencionou o entrevistado.

A universidade corporativa A funciona como uma atividade da área de Recursos Humanos, com espaço físico dedicado ao treinamento (salas de aula e auditório). Para que o funcionário seja inscrito em um curso, é necessária aprovação de sua chefia, que avalia se o treinamento é adequado para sua função. Se isso, por um lado, dá orientação para que o conhecimento certo seja disponibilizado para a pessoa certa, em uma ação deliberada, pressuposto das iniciativas de gestão do conhecimento, por outro, pode criar barreiras para que a organização, de forma geral, usufrua todo conhecimento disponível, gerando resultados imprevisíveis e desejados. Ainda, a universidade não confere ao funcionário a responsabilidade por seu autodesenvolvimento, pelo seu próprio processo de aprendizagem.

C. Tipo de conhecimento entregue pela universidade corporativa.

Conhecimento instrumental e conhecimento substantivo

É dada muita ênfase no treinamento para atendimento, em todos os níveis da organização e também para parceiros. Os programas de treinamento são separados em três grandes categorias: comportamental, corporativo, gerencial.

O módulo comportamental abrange programas vivenciais para funcionários, parceiros e clientes, que procuram desenvolver habilidades de relacionamento com pares, clientes e parceiros de negócio. É o *know-whom*, envolvendo elementos do conhecimento substantivo.

O módulo corporativo envolve um MBA, ministrados por instrutores internos, e reuniões periódicas e estruturadas entre diretores e gestores para discutir temas relacionados ao futuro da organização. Como têm foco na formação dos futuros líderes da empresa, esses programas buscam desenvolver o *know-why*, compreendendo o conhecimento substantivo.

Finalmente, o programa gerencial envolve cursos para capacitação de gerentes nas áreas fins (áreas de negócio), entregando conhecimento técnico (instrumental: *know-how e know-what*).

Conhecimento explícito e conhecimento tácito

Quanto ao conhecimento explícito e tácito, uma vez que a maior parte do programas é presencial e transmitido por meio de palestras, trabalha-se fortemente com o conhecimento explícito. As turmas são formadas por profissionais de diversas áreas da empresas ou filiais, o que permite troca de conhecimentos explícitos e tácitos entre os integrantes. De acordo com o diagrama apresentado por Nonaka e Takeuchi no Capítulo III, ocorre nesses grupos a ampliação da rede de relacionamentos (troca de conhecimento explícito), bem como interação entre as pessoas (troca de conhecimento tácito).

Por outro lado, as maiores parte dos instrutores são profissionais da organização que se preparam didaticamente para transmitir o que sabem. Assim, pode-se dizer que essas pessoas acabam por converter seu conhecimento tácito em explícito, isto é, sistematizam o seu saber adquirido pela experiência de trabalho. Para que possam transmitir seus conhecimentos, devem refletir sobre o que sabem e sobre as formas de converter esse saber em uma linguagem acessível e compreensível a todos. É a etapa de externalização apresentada por Nonaka e Takeuchi.

D. Como a universidade corporativa atua, se atua, no ciclo do conhecimento na organização, representado na proposta integrada de gestão do conhecimento.

Identificação de conhecimento

A universidade corporativa A é responsável pelo levantamento de necessidades de treinamento junto às demais áreas da empresa. É a partir desse levantamento que são desenvolvidos os programas oferecidos por essa universidade corporativa. Esses programas, em sua maioria, são desenvolvidos internamente para atender às necessidades específicas da empresa.

As diversas áreas da organização também podem demandar soluções de treinamento para desenvolvimento pela universidade corporativa, quando tal solução não estiver disponível na programação da universidade.

Se uma área necessita de um treinamento externo, a aprovação deste treinamento é feita pela universidade corporativa, que é responsável por encontrar no mercado o treinamento que atenda à essa necessidade.

Aquisição de conhecimento

A empresa adquire novos conhecimentos pelos consultores externos que participam de alguns programas e também pela reciclagem pela qual passam os instrutores da universidade corporativa.

Criação de Conhecimento

Nenhuma declaração do entrevistado evidenciou que a universidade corporativa é um espaço dedicado à geração de novas idéias, à inovação. Ela, na verdade, funciona como uma área dedicada a absorver e centralizar as necessidades de treinamento da empresa.

Compartilhamento de Conhecimento

As turmas que participam dos programas são formadas, em geral, por profissionais de diversas áreas da organização ou diferentes filiais. Os instrutores são, em sua maioria funcionários da empresa.

Utilização de Conhecimento

Não existe qualquer iniciativa de avaliação da aplicação do conhecimento que está sendo entregue. Está em fase de estudo a aplicação de uma avaliação pré e pós-curso, procurando mensurar o que de fato foi apreendido pelo participante.

Retenção de Conhecimento

O entrevistado mencionou que a universidade corporativa tem como principal resultado a formação de líderes da organização, conforme seus dizeres: *“um dos grandes resultados que a universidade corporativa traz para a empresa é a formação de líderes, de gestores que fazem parte do corpo decisório da organização. Todos os líderes foram e devem ser formados na universidade, não se contrata fora”*.

Capital Intelectual

Nenhuma declaração do entrevistado evidenciou que iniciativas ligadas à universidade corporativa de mensuração do capital intelectual da organização.

Síntese do Caso A

As características que definem as universidades corporativas na literatura também estão presentes neste caso. Esta universidade corporativa, no entanto, ainda trabalha de forma restrita com recursos didáticos, privilegiando atividades presenciais, que determinam que o funcionário disponha de parte do seu tempo para uma atividade programada pela universidade corporativa.

A denominação universidade, neste caso, foi adotada para seguir uma tendência de mercado e não associar seu nome à metáfora da universidade tradicional, no sentido de ter um local para a permanente geração de conhecimentos. Desta forma, entende-se que somente foi dado um novo nome para atividades que já vinham sendo realizadas.

Também, vê-se que esta universidade corporativa foi criada com foco na estrutura da organização (foco interno) proporcionando uma evolução do sistema de treinamento e contínua capacitação de mão-de-obra para operar o negócio. Sua posição dentro da área de Recursos Humanos reforça, neste sentido, seu aspecto de atuação como evolução de iniciativas de treinamento. A existência de regras definidas para acesso ao conhecimento afasta-a dos conceitos aplicados à sociedade do conhecimento.

Apesar de estar associada ao contexto de treinamento, esta universidade trabalha com todos os tipos de conhecimento abordados na análise. Conhecimento instrumental e substantivo são segmentados para os diversos públicos da organização e fora dela (parceiros e clientes). Cada público recebe o tipo de conhecimento necessário ao seu desenvolvimento. Trabalha-se fortemente com o conhecimento explícito, mas o conhecimento tácito também está presente na interação entre os participantes e na participação de profissionais da empresa como instrutores, conforme mencionado anteriormente.

Esta universidade corporativa identifica o conhecimento que necessita ser entregue por meio de soluções de treinamento, que podem ser desenvolvidas internamente ou adquiridas no mercado. A aquisição de conhecimento ocorre principalmente por intermédio dos funcionários da empresa que atuam como instrutores. Eles têm como papel estarem se reciclando permanentemente em busca de novos conhecimentos.

Considerando o diagrama apresentado por Nonaka e Takeuchi no capítulo 2, a essência do processo criação de conhecimento ocorre quando da conversão do conhecimento tácito em explícito. Foi mencionado que os instrutores desta universidade corporativa, sendo profissionais da empresa, podem estar convertendo o seu conhecimento tácito em explícito de forma a transmitir o que sabem aos demais membros da empresa. Neste sentido, novo conhecimento está sendo criado, ainda que restrito a um pequeno grupo.

A diversidade de participantes nas turmas permite que conhecimentos sejam compartilhados entre os participantes. Também, entende-se que o conhecimento é compartilhado (passa do âmbito individual para o grupo ou organização) por meio dos instrutores que atuam na universidade. Não são utilizados, no entanto, mecanismos mais formais de compartilhamento de conhecimento, como por exemplo, bancos de dados ou intranets. Vale ressaltar que ferramentas de tecnologia proporcionam compartilhar informações ou dados, mas não conhecimentos.

A universidade corporativa A não utiliza, atualmente, qualquer mecanismo de mensuração para avaliar se o conhecimento entregue está sendo aplicado. Percebe-se somente uma melhoria de desempenho de áreas específicas ou da organização como um todo, atribuída aos conhecimentos disponibilizados pela universidade.

A organização forma e retém seus talentos chave, garantindo que o conhecimento permaneça na organização. Por outro lado, esta universidade corporativa não

trabalha com qualquer mecanismo de retenção de conhecimento, por exemplos, bancos de dados ou bibliotecas virtuais que armazenam informações, projetos desenvolvidos pela organização ou ainda práticas de sucesso. Finalmente, não foram evidenciados na entrevista e nos documentos coletados iniciativas de mensuração do capital intelectual da organização. Desta forma, entende-se que essa universidade corporativa não atua em todo o ciclo de gestão do conhecimento.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA B

A. As características da universidade corporativa

A universidade corporativa B tem a missão de divulgar os valores da empresa, conforme informação dos documentos coletados. A entrega de conhecimentos relacionados ao negócio é feita a partir do mapeamento das competências necessárias à organização. Conforme declaração do entrevistado: *"...nós traçamos quais seriam as competências necessárias para o negócio (da empresa). E dentro dessas competências nós vimos quais seriam as formações adequadas para estar desenvolvendo esses funcionários sempre pensando no negócio"*. Esse processo de definição de competências também envolve a alta direção da empresa, o que revela seu comprometimento com o projeto.

Esta empresa não utiliza a denominação universidade, mas "Instituto de Formação da Empresa B", sendo considerada como *"um centro coordenador das formações"*, conforme declaração do entrevistado. O termo formação é utilizado, pois, segundo declaração *"formação para a universidade corporativa B visa o desenvolvimento profissional dele (do funcionário). Ao invés de você falar treinamento, a gente fala formação, pois acreditamos que não estamos treinando, mas estamos formando uma pessoa...porque treinar parece que é uma coisa robotizada, ..., você está sendo treinado para alguma coisa e não, a gente acredita que é um processo de formação mesmo"*.

Os programas são oferecidos somente para funcionários, adotando o formato presencial em sala de aula ou treinamento na função.

Existe uma parceria firmada entre a universidade corporativa e uma instituição de ensino superior, oferecendo um programa no formato de MBA (*Master in Business Administration*).

B. O principal motivo que levou à implantação da universidade corporativa pela empresa, seus objetivos e posição da estrutura hierárquica da organização.

O conceito de universidade corporativa foi implantado nesta empresa como uma solução para organizar as iniciativas de treinamento, antes pulverizadas e sem foco. Foram definidas competências do negócio, direcionando ações para o desenvolvimento dessas competências.

Uma das declarações do entrevistado mostra como funcionavam as iniciativas de treinamento antes da reestruturação para universidade corporativa: *"...antes parecia entulho de funcionários, e vai lá faz treinamento, vamos treinar, e às vezes vinham funcionários que nem sabiam porque estava sendo treinado e aí volta para a loja e não dava resultado, pois veio para a formação errada, quer dizer, estava tudo errado"*.

O principal objetivo da universidade corporativa B é o de "desenvolver e coordenar os processos de formação, disseminar o Desígnio, o Saber Fazer, as Estratégias da organização e facilitar o compartilhamento das práticas e experiências geradoras de excelências", conforme especifica o material impresso coletado.

A universidade corporativa B funciona como uma atividade da área de Recursos Humanos, com espaço físico dedicado ao treinamento (salas de aula, auditório e biblioteca).

A participação nos cursos acontece sempre com autorização do superior, que deve traçar um plano de formação para o funcionário e discutir com ele a respeito. Se isso, por um lado, dá orientação para que o conhecimento certo seja disponibilizado para a pessoa certa, em uma ação deliberada, pressuposto das iniciativas de gestão do conhecimento, por outro, pode criar barreiras para que a organização, de forma geral, usufrua todo conhecimento disponível, gerando resultados imprevisíveis e desejados. Mais relevante ainda, a universidade não

confere ao funcionário a responsabilidade por seu autodesenvolvimento, pelo seu próprio processo de aprendizagem, característica essencial de profissionais do conhecimento.

C. Tipo de conhecimento entregue pela universidade corporativa.

Conhecimento instrumental e conhecimento substantivo

A partir da definição das competências relacionadas ao negócio, foram definidas três categorias de cursos: técnicos, comportamentais e estratégicos (essa última diz respeito aos valores da organização).

Nos cursos técnicos, o profissional será formado para saber fazer certa função, que esteja relacionada ao cargo que ele ocupa. Trata, portanto, do conhecimento instrumental (*know-how*).

Os cursos comportamentais buscam auxiliar o desenvolvimento da pessoa na função que ela desempenha. Como exemplo, pode-se citar cursos de *coaching*, gestão de pessoas, liderança. Proporcionam, neste sentido, uma melhor compreensão do ambiente de trabalho e das relações que ali se estabelecem, estando vinculados ao conhecimento substantivo (*know-why*).

Finalmente, quanto aos cursos estratégicos, para cada ano é definido um tema, conforme a estratégia da empresa para aquele período. Em 2001, o tema vinculado à estratégia era o atendimento ao cliente. Em geral, os cursos estratégicos traduzem os valores e políticas da empresas e todos os funcionários da organização devem passar por essa formação. Assim, podem entregar tanto conhecimentos instrumentais como substantivos.

Além disso, a universidade corporativa B faz parceria com uma instituição de ensino superior para um programa interno do tipo MBA. Esse programa é destinado a corpo gerencial da empresa e busca, desta forma, entregar conhecimentos substantivos (*know-why* e *know-whom*).

Conhecimento explícito e tácito

Quanto ao conhecimento explícito e tácito, uma vez que a maior parte do programas é presencial e transmitido por meio de palestras, trabalha-se fortemente com o conhecimento explícito. Os instrutores, em sua maioria são consultores externos, selecionados e alinhados com o negócio da empresa. O curso oferecido por eles não pertence à empresa, mas ao próprio consultor. Esse outro âmbito reforça a ênfase no conhecimento explícito dado pela universidade corporativa B.

As turmas são formadas por profissionais de diversas áreas da empresa ou filiais, o que permite troca de conhecimentos explícitos e tácitos entre os integrantes. De acordo com o diagrama apresentado por Nonaka e Takeuchi no capítulo III, ocorre nesses grupos a ampliação da rede de relacionamentos (troca de conhecimento explícito), bem como interação entre as pessoas (troca de conhecimento tácito).

Os cursos podem ocorrer em três níveis: a) nas instalações da universidade corporativa, em São Paulo , b) de forma federada (são feitos cursos nas regiões onde a empresa tem seus pontos de venda e c) no próprio ponto de venda. Em se tratando do treinamento no ponto de venda, trabalha-se com a modalidade do treinamento em serviço, o qual possibilita aprender fazendo, permitindo a internalização do conhecimento explícito que está sendo transmitido e do conhecimento tácito relacionado à própria execução da tarefa.

Somente para alguns programas técnicos são formados multiplicadores, que recebem um treinamento para ministrar cursos. Esses multiplicadores podem acabar por converter o seu conhecimento tácito em explícito, trabalhando com a externalização, essência do processo de criação do conhecimento na organização, citado por Nonaka e Takeuchi no capítulo III. Esses instrutores são, no entanto, minoria no conjunto de instrutores desta universidade corporativa.

D. Como a universidade corporativa atua, se atua, no ciclo do conhecimento na organização, representado na proposta integrada de gestão do conhecimento.

Identificação de conhecimento

O grupo de profissionais que atua diretamente nesta universidade corporativa trabalhou, com o apoio de uma consultoria externa, na definição das competências do negócio, traçando programas de desenvolvimento para cada um delas. Esse grupo de profissionais tem a função de *“estar vendo o que é melhor em função do que foi definido na competência. O link vai ser sempre com o negócio da empresa.”*, declarou o entrevistado. Ainda, esse grupo é o que está sempre atento às mudanças da organização, verificando o que dever ser mudado, aperfeiçoado, o que não serve mais. Paralelamente, a oferta dos cursos é definida por esse grupo com o envolvimento dos diretores, que também informam sobre suas necessidades.

Aquisição de conhecimento

Os programas de treinamento oferecidos por esta universidade são feitos, em sua maioria, por consultores externos que são fonte permanente de aquisição de novos conhecimentos. Esta universidade também trabalha com parcerias com instituição de ensino superior, garantindo outra fonte de aquisição de conhecimento.

Criação de Conhecimento

Nenhuma declaração do entrevistado evidenciou que a universidade corporativa é um espaço dedicado à geração de novas idéias, à inovação. Ela, na verdade, funciona como uma área dedicada a absorver e centralizar as necessidades de treinamento da empresa.

Compartilhamento de Conhecimento

O compartilhamento dá-se pelas turmas de diferentes regiões, no momento do curso e também por meio dos multiplicadores e gerentes que atuam como instrutores.

Utilização de Conhecimento

Os alunos devem sair dos cursos com um programa de ação, orientado pelo consultor que ministrou as aulas. No entanto, esta universidade corporativa não acompanha posteriormente se o plano de ação foi aplicado. Eles acreditam que a chefia do funcionário deve fazer isso e procuram, desta forma, criar na empresa a cultura da importância do treinamento.

Existe também a percepção de que a universidade corporativa tem auxiliado na melhoria do resultado das áreas. Áreas que investiram mais em programas, tiveram maior resultado.

Retenção de Conhecimento

A empresa não demonstrou qualquer preocupação em reter o conhecimento que está sendo distribuído ou compartilhado, seja pela utilização de tecnologia, seja pela retenção de funcionários.

Capital Intelectual

Não existem iniciativas ligadas à universidade corporativa de mensuração do capital intelectual da organização.

Síntese do Caso B

As características que definem as universidades corporativas na literatura também estão presentes neste caso. Esta universidade corporativa, no entanto, trabalha de forma restrita com recursos didáticos, privilegiando atividades presenciais e não atuando junto à cadeia de valor.

Esta empresa não adota a denominação universidade, mas instituto de formação no sentido de contribuir para a formação do funcionário no negócio e na realização do seu trabalho. Assim, utiliza a metáfora da universidade parcialmente, como um centro formador e não voltado intencionalmente para a criação de conhecimento.

Esta universidade corporativa foi criada com foco na estrutura da organização (foco interno), por promover uma reestruturação das iniciativas de treinamento. Sua posição dentro da área de Recursos Humanos reforça sua atuação como evolução de iniciativas de treinamento e não como uma estrutura inovadora em resposta às demandas da sociedade do conhecimento. A necessidade da chefia traçar um plano de desenvolvimento para seu funcionário revela, de certa forma, um caráter restritivo de acesso ao conhecimento e priva o profissional de trabalhar seu autodesenvolvimento, característica do profissional do conhecimento.

Trabalha-se fortemente com o conhecimento explícito, sendo disponibilizados conhecimentos instrumentais e substantivos. Poucas iniciativas trabalham conhecimento tácito, que aparece somente na interação entre os participantes e nos instrutores multiplicadores, um grupo bastante restrito na organização.

Esta universidade corporativa, com seus profissionais e com o corpo diretivo da empresa, identifica o conhecimento que necessita ser entregue por meio de soluções de treinamento, que podem ser desenvolvidas internamente ou adquiridas no mercado com consultores ou parcerias com instituições de ensino. Não foram evidenciados, nos dados coletados, procedimentos formais de seleção desses parceiros de ensino. Também, não ficou evidenciado nos dados que a

universidade corporativa trabalha intencionalmente com criação de novos conhecimentos. Na verdade, ela funciona como uma área dedicada a absorver e centralizar as necessidades de treinamento da empresa.

A existência de participantes de diversas áreas e filiais nas turmas permite que conhecimentos sejam compartilhados. Também, entende-se que o conhecimento é compartilhado (passa do âmbito individual para o grupo ou organização) por meio dos instrutores multiplicadores, que levam seu aprendizado para sua equipe. Não são utilizados, no entanto, mecanismos mais formais de compartilhamento de conhecimento, como por exemplo, bancos de dados ou intranets. Vale ressaltar que ferramentas de tecnologia proporcionam compartilhar informações ou dados, mas não conhecimentos.

A universidade corporativa B não utiliza, atualmente, qualquer mecanismo de mensuração para avaliar se o conhecimento entregue está sendo aplicado. Percebe-se somente uma melhoria de desempenho de áreas específicas ou da organização como um todo, atribuída aos conhecimentos disponibilizados pela universidade. Há iniciativas que buscam desenvolver a cultura para que esse tipo de acompanhamento seja feito pela chefia. Também, não há qualquer preocupação da empresa em reter, de maneira formal, o conhecimento da organização ou ainda mensurar seu capital intelectual. Assim, a partir dos dados coletados, verifica-se que essa universidade corporativa não atua em todo o ciclo de gestão do seu conhecimento.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA C

A. As características da universidade corporativa

A organização já possuía uma universidade corporativa em sua matriz no exterior, criada pelos donos do negócio com grande sucesso. A implantação no Brasil derivou do modelo já existente e, dessa forma, já contava com o apoio da alta administração.

A universidade corporativa C atua na divulgação da cultura e dos valores da organização. *“Por meio deste treinamento é que o funcionário conhece a filosofia da empresa”*, declarou o entrevistado. Essa universidade também tem como papel a entrega de conhecimentos relacionados ao negócio, uma vez que *“...o papel deles - dos gerentes de desenvolvimento - é converter isso em informação para o mundo (do nosso negócio)...”*.

Somente os funcionários são atendidos, participando de programas presenciais, em sala de aula ou treinamento na função. Uma parceria com instituição de ensino foi estabelecida para realização de curso técnico.

A denominação universidade é utilizada para demonstrar um espaço de transmissão de informações, com pessoas orientadas para todos detalhes do negócio.

B. O principal motivo que levou à implantação da universidade corporativa pela empresa, seus objetivos e posição da estrutura hierárquica da organização

Esta universidade corporativa foi implantada em um momento que a empresa estava em expandindo. A expansão gerou a necessidade de ampliar o treinamento de forma a garantir a padronização de produtos e atendimento, competência essencial desta organização. Anteriormente à formatação da universidade corporativa, esta empresa já trabalhava fortemente com treinamento

e a universidade veio consolidar o processo, sendo considerada “*uma ferramenta importante*”, conforme mencionou o entrevistado.

Ela ocupa um espaço físico dedicado, envolvendo um auditório e duas salas. Além de funcionar como um centro de treinamento, também é um espaço para convenções reunindo gestores de todas as filiais. Toda esta estrutura está subordinada à área de Recursos Humanos.

A universidade é vista como um “*centro de treinamento para formação de mão-de-obra profissional*.” Busca-se transmitir informações sobre o negócio, “*transmitir o que se sabe*”, como declarou o entrevistado.

A participação do funcionário nos programas oferecidos sempre acontece por indicação de seu superior, que é responsável pela alocação de treinamento à sua equipe.

C. Tipo de conhecimento entregue pela universidade corporativa

Conhecimento instrumental e conhecimento substantivo

Esta universidade está estruturada em três linhas de programas: comportamentais, operacionais e treinamento no local de trabalho.

Os treinamentos comportamentais, direcionados para gestores de equipes, tratam da visão do negócio, de liderança e desta forma, trabalham o conhecimento substantivo (*know-why* e *know-whom*).

Os treinamentos operacionais e no local de trabalho são a grande ênfase desta universidade corporativa, sendo direcionados a todos os funcionários que atuam na operação, inclusive gestores. São cursos técnicos que ensinam a perfeita execução de tarefas e procedimentos tratando, desta forma, do *know-how* e do *know-what*.

Conhecimento explícito e tácito

Os programas podem ser ministrados em sala de aula ou no local de trabalho. No primeiro caso, a metodologia utilizada envolve palestras, enfatizando assim o conhecimento explícito. No último caso, a aprendizagem no local de trabalho permite aprender fazendo, internalizando o conhecimento explícito, que está sendo transmitido, para o conhecimento tácito relacionado à execução da tarefa.

Todos os instrutores da universidade corporativa C são funcionários da empresa, que se preparam didaticamente para transmitir o que sabem. Assim, entende-se que essas pessoas podem acabar por converter seu conhecimento tácito em explícito, isto é, sistematizar seu saber adquirido pela experiência de trabalho. Para que possam transmitir seus conhecimentos, devem refletir sobre o que sabem e sobre as formas de converter esse saber em uma linguagem acessível e compreensível para todos. É a etapa de externalização apresentada por Nonaka e Takeuchi no capítulo III.

D. Como a universidade corporativa atua, se atua, no ciclo do conhecimento na organização, representado na proposta integrada de gestão do conhecimento

Identificação de conhecimento

Os gerentes de desenvolvimento desta universidade corporativa são os responsáveis pela identificação do conhecimento necessário à empresa, atuando em três frentes: a) monitoram o mercado em busca de novos conhecimentos que podem ser aplicados, b) estudam e conhecem as melhores formas de entregar o conhecimento para diferentes públicos dentro da organização e; c) atendem às necessidades internas de treinamento.

Aquisição de conhecimento

A aquisição de conhecimentos externos dá-se por meio dos gerentes de desenvolvimento da universidade, que traduzem o conhecimento externo para a

linguagem da empresa. Não se trabalham com fontes externas diretamente ligadas à organização.

Criação de Conhecimento

Não foram evidenciadas, nos dados coletados, iniciativas organizadas pela universidade corporativa que estimulem a geração permanente de conhecimento na organização.

No entanto, o grupo de gerentes de desenvolvimento da universidade tem o papel de converterem a informação externa para o contexto da organização e transmitirem esse conhecimento. Nesse sentido, devem trazer para o âmbito explícito aquilo que está na esfera tácita de suas experiências e pode-se entender que, nesse processo, novo conhecimento está sendo criado.

Compartilhamento de Conhecimento

Por meio do grupo de instrutores da universidade, formado por profissionais da empresa, ocorre o compartilhamento do conhecimento necessário para a operação do negócio e alinhado com a estratégia da empresa.

Utilização de Conhecimento

A utilização do conhecimento é acompanhada por um grupo de consultores internos que monitoram grupos de restaurantes, auxiliando no que necessitam e também verificando como a operação está sendo conduzida.

Como o foco é bastante técnico, verifica-se se o conhecimento está sendo utilizado se a operação funciona bem.

Retenção de Conhecimento

A empresa tem uma preocupação muito grande em reter pessoas e a universidade, se por um lado forma mão-de-obra capacitada, conforme declaração

do entrevistado, por outro é vista como um grande benefício ao funcionário e assim, como ferramenta que contribui para a retenção.

Capital Intelectual

Não há qualquer iniciativa de acompanhamento e mensuração do capital intelectual da organização.

Síntese do Caso C

As características que definem as universidades corporativas na literatura também estão presentes neste caso. Esta universidade corporativa, no entanto, trabalha de forma restrita com recursos didáticos, privilegiando atividades presenciais e não atua junto à cadeia de valor.

A denominação universidade é utilizada no sentido de um espaço para transmissão de informações. Isso explora pouco a metáfora da universidade, pois deixa de lado o potencial de criação de conhecimento.

Esta universidade foi criada com foco na estrutura da organização (foco interno), procurando otimizar a função de treinamento para a empresa em um momento de expansão. Sua posição dentro da área de Recursos Humanos reforça sua atuação como evolução de iniciativas de treinamento e não como uma estrutura inovadora em resposta às demandas da sociedade do conhecimento. A necessidade da chefia traçar um plano de desenvolvimento para seu funcionário revela, de certa forma, um caráter restritivo de acesso ao conhecimento e priva o profissional de trabalhar seu autodesenvolvimento.

Seu principal objetivo de ser um centro de treinamento para formação de mão-de-obra revela seu distanciamento dos elementos que caracterizam a sociedade do conhecimento, trabalhando fortemente com conhecimento técnico e explorando muito pouco as potencialidades de desenvolvimento de outros tipos de conhecimento em seus profissionais. O conhecimento explícito é o predominante, mas o conhecimento tácito é também trabalhado nos treinamentos no local de trabalho, permitindo que sejam efetivamente aplicados.

O grupo de profissionais à frente desta universidade é responsável por monitorar os conhecimentos externos úteis à organização, traduzi-los para a linguagem da empresa e transmiti-los à organização. Esse pode ser compreendido como um processo de geração de novo conhecimento na organização, a partir de um grupo

específico. O compartilhamento do conhecimento, por sua vez, é a grande ênfase desta universidade, de forma a garantir a padronização da operação, competência essencial ligada ao negócio.

Por se trabalhar fortemente com conhecimento técnicos, a efetividade de utilização dos conhecimentos entregues é acompanhada pelos resultados da operação que devem seguir padrões estabelecidos. Não existem mecanismos formais de retenção do conhecimento adquirido, a não ser pela preocupação em manter as pessoas na organização, e não há preocupação em se mensurar o capital intelectual da empresa. Desta maneira, verifica-se que esta universidade corporativa não atua em todo o ciclo de gestão do seu conhecimento.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA D

A. As características da universidade corporativa

A universidade corporativa D atua na disseminação da cultura e dos valores da organização. Segundo declaração do entrevistado, *“Quando se entrava (na empresa) tinha uma palestra de 4 horas onde se apresentava o histórico (da empresa), os valores, benefícios, o discurso de Recursos Humanos. Agora tudo está em CD-ROM e eu acho muito interessante a forma como foi feito. O ganho maior não foi para o funcionário, pois ele poderia brincar com esse CD aqui, mas como ele levou o CD para casa, quem aprendeu sobre os valores e a empresa foi sua esposa e filhos”*. Essa universidade faz parte de uma fundação mantida pela organização, cujo executivo principal é o presidente da empresa. Nesse sentido, observa-se que o projeto conta com o apoio da alta direção. A denominação “escola”, ao invés de universidade, advém de seu compromisso com a educação de todas as partes envolvidas com o negócio.

São entregues conhecimentos relacionados ao negócio, conforme informações do entrevistado. *“Na (nossa universidade) a gente inseriu um papel pró-ativo desses consultores (internos), onde eles participam junto com os gerentes de negócio no planejamento de cada unidade. No momento de planejamento, quando a estratégia está sendo definida, eles têm como foco a identificação da necessidade de desenvolvimento que aqui significa tanto a abordagem conceitual, como a abordagem comportamental, a competência.”*

A universidade corporativa atua junto aos funcionários e à cadeia de valor (fornecedores, clientes e comunidade), utilizando treinamentos presenciais em sala de aula e algumas iniciativas a distância (cursos em CD-ROM). Também têm firmada uma parceria com uma instituição de ensino superior para realização de programa MBA.

B. O principal motivo que levou à implantação da universidade corporativa pela empresa, seus objetivos e posição da estrutura hierárquica da organização

A criação desta universidade corporativa foi movida pela necessidade de ter as pessoas como um diferencial competitivo e isso é conseguido por meio da educação, segundo opinião do entrevistado. Sua declaração é reveladora neste sentido: *“Onde temos que focar, investir, é nas pessoas para elas pensarem diferente, pensarem de maneira inteligente, para gerar produtos inteligentes, para dar um recado para um cliente inteligente, para se diferenciar...”* A essência desta dinâmica está no conceito de auto-aprendizagem e organização de aprendizagem, onde o conhecimento está em todo o lugar e toda hora é hora de aprender, também segundo opinião do entrevistado.

A universidade corporativa D faz parte de uma fundação mantida pela empresa, respondendo pela área de desenvolvimento e educação. Tem como objetivo ser um centro de excelência educacional, promovendo desenvolvimento profissional e pessoal com ênfase na automotivação. Possuem uma estrutura física dedicada, com salas de aula, laboratórios de informática, auditório e biblioteca.

Como o auto-aprendizado é estimulado, o próprio funcionário inscreve-se nos cursos que considera importantes para sua formação. Somente para o programa de MBA, oferecido na empresa, é que existem critérios mais rígidos de seleção, assemelhando-se a processos seletivos utilizados em instituições de ensino superior.

C. Tipo de conhecimento entregue pela universidade corporativa.

Conhecimento instrumental e conhecimento substantivo

Esta universidade corporativa atua em três frentes: programas estruturados, compartilhamento de conhecimento e autodesenvolvimento.

Os programas estruturados estão divididos em:

- Formação básica: entregam conhecimento instrumental (*know-how* e *know-what*), trazendo o conceito que permite o desenvolvimento educacional. Como exemplos de cursos, pode-se matemática financeira, técnicas de apresentação, contabilidade básica.
- Aperfeiçoamento funcional: procuram alavancar o desempenho com foco nos conceitos e competências da função, entregando conhecimento substantivo (*know-why* e *know-whom*). Como exemplos de cursos, tem-se produtos financeiros, análise de crédito, formação para gerente de contas e o MBA desenvolvido para a empresa.
- Educação Geral: traz o conceito para o desenvolvimento técnico e sócio-cultural. Em geral, trabalha com elementos comportamentais. Como exemplo de cursos, tem-se imagem pessoal, vocação profissional, terceiro setor.

O compartilhamento de conhecimento é uma das frentes de atuação desta universidade corporativa, organizando seminários, cafés culturais, grupos temáticos dentro da empresa e com palestrantes convidados, com objetivo de disseminação de conhecimentos, informações e experiências.

Finalmente, o autodesenvolvimento traz condições de auto-aprendizado utilizando recursos como livros, revistas especializadas, fitas, vídeos, CD-ROM, internet, em um local dedicado para que o funcionário possa estudar.

Conhecimento explícito e tácito

Quanto ao conhecimento explícito e tácito, uma vez que a maior parte do programas é presencial e transmitido por meio de palestras, trabalha-se fortemente com o conhecimento explícito. Os instrutores, em sua maioria são consultores externos e professores de instituições de ensino, selecionados e alinhados com o negócio da empresa. Uma pequena parte dos instrutores são

internos, trabalhando na conversão de seu conhecimento tácito para explícito, de forma a transmiti-los à organização.

As turmas são formadas por profissionais de diversas áreas da empresa ou filiais, o que permite troca de conhecimentos explícitos e tácitos entre os integrantes. De acordo com o diagrama apresentado por Nonaka e Takeuchi no capítulo III, ocorre nesses grupos a ampliação da rede de relacionamentos (troca de conhecimento explícito), bem como interação entre as pessoas (troca de conhecimento tácito).

D. Como a universidade corporativa atua, se atua, no ciclo do conhecimento na organização, representado na proposta integrada de gestão do conhecimento.

Identificação de conhecimento

Existe um acompanhamento permanente dos conhecimentos necessários ao negócio, levantando-se os conceitos utilizados na empresa, avaliando-se as competências necessárias para a função e descartando o que não é mais necessário. Esta atividade é realizada pela equipe da universidade.

Aquisição de conhecimento

A universidade corporativa adquire conhecimentos externos por meio de consultores contratados, palestrantes nacionais e internacionais, executivos de empresas e eventos com participação da comunidade acadêmica.

Criação de Conhecimento

Segundo o entrevistado, esta universidade corporativa é considerada na empresa como uma iniciativa que estimula a geração de novas idéias, um espaço destinado a criação de novas idéias.

A grande interação proporcionada para os funcionários, seja em cursos, em seminários, em espaços destinados à troca de idéias criam um ambiente bastante

propício à troca de conhecimentos tácitos e ao compartilhamento de conhecimento permitindo a geração de novos conhecimentos.

Compartilhamento de Conhecimento

De forma geral, os profissionais da organização são estimulados a compartilhar o seu conhecimento, seja porque diversas áreas se misturam para participar de um mesmo curso dentro da empresa, seja pela aquisição de conhecimento externos que devem ser trocados com os colegas.

Utilização de Conhecimento

Não existem mecanismos que avaliem se o conhecimento adquirido está sendo aplicado

Retenção de Conhecimento

Retenção e atração de talentos são apresentados como ganhos da universidade.

Capital Intelectual

Não há qualquer iniciativa de acompanhamento e mensuração do capital intelectual da organização.

Síntese do Caso D

Todas características que definem as universidades corporativas na literatura estão presentes neste caso. A denominação “escola” é utilizada no lugar de “universidade” como sentido de educar e ser um espaço para criação e troca de conhecimentos. Nesse sentido, explora de maneira mais completa que os demais casos, a metáfora da universidade.

Esta universidade foi criada com foco na sociedade do conhecimento (foco externo), desenvolvendo as pessoas como recurso competitivo e estimulando seu autodesenvolvimento. Sua posição desvinculada da área de Recursos Humanos reforça sua atuação como uma estrutura dedicada ao conhecimento e inovadora em resposta às demandas da sociedade do conhecimento. Ao profissional cabe zelar por seu autodesenvolvimento, trabalhando na busca do conhecimento que lhe é necessário.

Seu principal objetivo de ser um centro de excelência educacional, promovendo desenvolvimento profissional e pessoal com ênfase na automotivação revela seu vínculo com os elementos que caracterizam a sociedade do conhecimento. Trabalha com diferentes tipos de conhecimento (instrumental e substantivo) com ênfase na componente explícita. O conhecimento tácito está presente na interação entre as pessoas, atividade bastante estimulada por esta universidade.

O grupo de profissionais à frente desta universidade é responsável pela seleção e contratação de consultores externos e professores de instituições de ensino, identificando e adquirindo o conhecimento necessário ao negócio. Não foram evidenciados, nos dados coletados, procedimentos formais de seleção desses parceiros de ensino. A universidade corporativa é considerada um espaço de criação de conhecimentos, prática bastante estimulada frente aos profissionais que estão participando de cursos, seminários ou programas de autodesenvolvimento. O compartilhamento do conhecimento é a grande ênfase

desta universidade, proporcionando que as pessoas estejam sempre interagindo, o que pode facilitar a geração de novas idéias.

A universidade corporativa D não utiliza, atualmente, qualquer mecanismo de mensuração para avaliar se o conhecimento entregue está sendo aplicado. Também não existem mecanismos formais de retenção do conhecimento adquirido, a não ser pela percepção de que a universidade contribui para que os profissionais permaneçam na organização. Finalmente, não há preocupação em se mensurar o capital intelectual da empresa. Assim, vê-se que esta universidade corporativa não atua em todo o ciclo de gestão do seu conhecimento.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA E

A. As características da universidade corporativa

A universidade corporativa A oferece “... cursos que ... acabam por passar para o funcionário a filosofia da empresa e formar o funcionário dentro do negócio (da empresa)...”. Nesse sentido, trabalha na divulgação da cultura e dos valores da organização. O projeto teve apoio da alta administração, uma vez que essa era a filosofia apoiada pelo presidente da empresa. A implantação da universidade corporativa, que adota a denominação de “academia” foi somente uma consolidação e organização das iniciativas que a empresa já adotava.

Também são entregues conhecimentos relacionados ao negócio, conforme declaração do entrevistado “... era dada muita ênfase aos treinamentos técnicos; esses são vitais e até mesmo obrigatórios (para o nosso negócio), mas a gente começa a dar uma importância maior para treinamentos de serviços e outras modalidades (voltadas ao nosso negócio)”.

Essa universidade corporativa atua somente para funcionários do corpo gerencial e operacional da organização, em treinamentos presenciais em sala de aula. Os funcionários que atuam no âmbito administrativo não são atendidos. Uma das iniciativas de treinamento envolve parceria com instituição de ensino superior para realização de programa no formato MBA.

B. O principal motivo que levou à implantação da universidade corporativa pela empresa, seus objetivos e posição da estrutura hierárquica da organização

A universidade foi estruturada a partir da compra de um prédio que abriga suas instalações. Uma vez que a empresa estava crescendo, a idéia principal era centralizar as iniciativas de treinamento, antes espalhadas por diferentes locais, muitas vezes pouco adequados à atividade. Neste sentido, a empresa acredita

que as novas instalações criaram um ambiente agradável que propicia o aprendizado.

O principal objetivo desta universidade é atender a demanda da empresa em relação ao treinamento, sejam eles técnicos, sejam eles de serviços, principal foco do negócio. Está posicionada dentro da área de Recursos Humanos e, como mencionado, possui instalações próprias.

Na ocasião da coleta de dados, a universidade corporativa atendia somente ao corpo gerencial e de operação da empresa, mas existiam planos de se trabalhar com o corpo administrativo.

Para participação nos cursos, busca-se incentivar a pró-atividade do funcionário para o seu aprendizado, que deve discutir com seu superior o seu plano de treinamento. De qualquer forma, o funcionário inicia o programa a partir da indicação de seu chefe.

C. Tipo de conhecimento entregue pela universidade corporativa.

Conhecimento instrumental e conhecimento substantivo

Há uma programação anual de cursos, que envolve treinamentos técnicos e comportamentais (aeroportos, cargas, comercial, comissários, comportamental, manutenção, relacionamento entre tripulantes). Os treinamentos são dirigidos para os funcionários da operação, trabalhando tanto com conhecimento instrumental como substantivo.

Os treinamentos podem ser obrigatórios, de acordo com as leis, ou de formação. Esses últimos visam preparar o profissional para trabalhar de acordo com a filosofia da empresa, formar o profissional no negócio da empresa.

A empresa também sentiu necessidade de formar seu corpo gerencial e neste sentido, realiza um programa MBA, trazendo principalmente conhecimentos substantivos (*know-why* e *know-whom*).

Conhecimento explícito e tácito

Uma vez que a maior parte do programas é presencial e transmitido por meio de palestras, trabalha-se fortemente com o conhecimento explícito.

Os instrutores da universidade corporativa E são, em sua maioria, profissionais da empresa, especialmente preparados para tal. Neste sentido, trabalham na conversão de seu conhecimento tácito para explícito. É a etapa de externalização apresentada por Nonaka e Takeuchi.

A interação entre funcionários de diversas áreas de empresa contribui para a troca de conhecimentos tácitos entre eles.

D. Como a universidade corporativa atua, se atua, no ciclo do conhecimento na organização, representado na proposta integrada de gestão do conhecimento

Identificação de conhecimento

Os coordenadores que atuam na universidade são responsáveis por fazer o elo entre uma área da empresa e a universidade, na definição e lapidação de necessidades.

Aquisição de conhecimento

Novos conhecimentos são adquiridos pela parceria com instituição de ensino superior, ou pela contratação de consultores, quando necessário.

Criação de Conhecimento

Esta universidade corporativa não foi identificada, pelo entrevistado, como um espaço para criação de conhecimento. No entanto, pode-se entender que a criação de conhecimento é realizada pelo grupo de instrutores internos da universidade. Ao se prepararem para transmitir esse conhecimento, devem trazer para o âmbito explícito aquilo que está na esfera tácita de suas experiências.

Compartilhamento de Conhecimento

O processo de compartilhamento de conhecimento ocorre pelos instrutores da organização, que são funcionários que transmitem sua experiência.

Utilização de Conhecimento

Parte do conhecimento entregue pela universidade tem cunho extremamente técnico e prático. Desta forma, ele obrigatoriamente é aplicado para que a operação da empresa seja mantida.

Para outros tipos conhecimentos, não há acompanhamento se estão sendo aplicados, somente a percepção de melhoria de desempenho.

Retenção de Conhecimento

A universidade corporativa E não utiliza mecanismos formais de retenção de conhecimento.

Capital Intelectual

Não há qualquer iniciativa de acompanhamento e mensuração do capital intelectual da organização.

Síntese do Caso E

As características que definem as universidades corporativas na literatura também estão presentes neste caso. Esta universidade corporativa, no entanto, trabalha de forma restrita com recursos didáticos, privilegiando atividades presenciais, não atuando para todos os funcionários da organização e junto à cadeia de valor.

A denominação academia é utilizada no lugar de universidade no sentido de consolidação das iniciativas de treinamento. Isso explora parcialmente a metáfora da universidade pois deixa de lado o potencial para criação de conhecimento.

Esta universidade foi criada com foco na estrutura da organização (foco interno), procurando otimizar a função de treinamento para a empresa em um momento de expansão. Sua posição dentro da área de Recursos Humanos reforça sua atuação como evolução de iniciativas de treinamento e não como uma estrutura inovadora em resposta às demandas da sociedade do conhecimento. Estimula-se que o funcionário seja pró-ativo em relação ao seu aprendizado, mas é necessário que a chefia o indique para participar de um curso o que, de certa forma, pode restringir o acesso ao conhecimento.

Seu principal objetivo de atender a demanda da empresa em relação ao treinamento revela seu distanciamento dos elementos que caracterizam a sociedade do conhecimento. Trabalha com todos os tipos de conhecimento utilizados na análise, ainda que com grande ênfase no âmbito técnico, essencialmente necessário ao seu negócio. O conhecimento explícito é o predominante, mas o conhecimento tácito é também trabalhado na interação dos participantes e no grupo de instrutores internos que atuam na universidade.

A universidade é responsável por desenvolver os treinamentos juntos às áreas solicitantes da empresa, identificando e adquirindo o conhecimento que precisa ser entregue. O processo criação de conhecimento ocorre essencialmente junto ao grupo de instrutores da universidade e não é uma atividade estimulada

deliberadamente pela universidade. O compartilhamento do conhecimento, por sua vez, é bastante enfatizado e garantido pelo grupo de instrutores.

Por se trabalhar com conhecimento técnicos, a efetividade de utilização dos conhecimentos entregues é acompanhada pelos resultados da operação que devem seguir padrões estabelecidos. Não há acompanhamento para outros tipos de conhecimento e também não existem mecanismos formais de retenção do conhecimento adquirido e de mensuração do capital intelectual da empresa. Entende-se, desta forma, que essa universidade corporativa não atua em todo o ciclo de gestão do seu conhecimento.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA F

A. As características da universidade corporativa

A universidade corporativa F atua na disseminação de crenças e valores, identificando as competências essenciais e disseminando-as através de programas de educação e desenvolvimento, conforme mostraram os documentos coletados. Contou com o apoio da alta administração para o projeto, conforme declaração do entrevistado: *“O dono desse negócio durante o tempo inteiro foi o presidente da empresa na época. Foi ele quem comprou a idéia e quem apoiou...”*

Os programas de treinamento são desenvolvidos para funcionários e para a cadeia de valor, com utilização do ensino presencial e também à distância por meio de intranet e CD-ROM. As parcerias estabelecidas com instituições de ensino superior têm a finalidade de realização de programas do tipo MBA.

A denominação “universidade” foi atribuída pelo seu vínculo com o conceito de educação. *“A gente chamou de universidade pensando na questão da formação, porque uma universidade acadêmica é o lugar onde se formam pessoas e a universidade da nossa organização é onde se formam funcionários voltados ao nosso negócio. Então o princípio básico de nossa universidade é o trabalho com educação mesmo, formar pessoas na nossa universidade”*, declarou o entrevistado.

B. O principal motivo que levou à implantação da universidade corporativa pela empresa, seus objetivos e posição da estrutura hierárquica da organização

A privatização da empresa em 1999, a partir de um conjunto de dezesseis empresas, levou à implantação do modelo de universidade corporativa como iniciativa para distribuir e disponibilizar os mesmos valores e conhecimentos para toda a organização. Três elementos foram fundamentais no processo de

implantação: o apoio da cúpula, a utilização da tecnologia aplicada ao aprendizado e a sensibilização dos gestores para buscar o auto-aprendizado.

O objetivo desta universidade corporativa, descrito em material impresso coletado, é ser o sistema de educação contínua da empresa, atuando de forma presente e efetiva na gestão do conhecimento, na disseminação e consolidação de crenças e valores, aumentando o valor de mercado por meio do aumento do valor dos colaboradores. Ela faz parte da área de Recursos Humanos, sendo responsável pelo treinamento da companhia e não tem instalações físicas dedicadas.

Com forte uso de ensino à distância com apoio da intranet, utiliza-se o conceito de auto-aprendizagem, quando o funcionário acessa o programa que achar mais conveniente para seu desenvolvimento na hora que considerar mais apropriada. Não é necessária inscrição ou aprovação da chefia. Já os programas presenciais, que não são a maioria, necessitam que o superior indique o funcionário para participar.

C. Tipo de conhecimento entregue pela universidade corporativa

Conhecimento instrumental e conhecimento substantivo

A maioria dos programas está disponível na intranet da empresa e disponibiliza conhecimentos instrumentais. Os programas presenciais, por sua vez, utilizam-se de conhecimento substantivos, alguns oferecidos em parceria com instituições de ensino superior no formato de MBA.

Conhecimento explícito e tácito

Conforme declaração do entrevistado, a universidade funciona como um grande depósito de conhecimentos da organização, envolvendo projetos, publicações, teses, participações em congressos,. Tudo que estiver ligado ao negócio da empresa deve estar disponível neste portal. Neste sentido, trabalha-se com a componente explícita do conhecimento.

Os cursos disponibilizados no formato a distância também enfatizam o conhecimento explícito. O conhecimento tácito, por sua vez, passa a estar presente nos programas presenciais, pela interação dos participantes que atuam em diferentes áreas da empresa.

D. Como a universidade corporativa atua, se atua, no ciclo do conhecimento na organização, representado na proposta integrada de gestão do conhecimento.

Identificação de conhecimento

A partir das estratégias definidas para a organização pela cúpula, a universidade traça seus planos para o ano. Os líderes que atuam na universidade têm o papel de captar as necessidades das regionais de treinamento e identificar qual a melhor metodologia para aplicar aquele conhecimento.

Aquisição de conhecimento

Consultores externos e professores de instituições de ensino colaboram com a aquisição de conhecimentos para a organização. Não foram evidenciadas, nos dados, iniciativas formais de seleção desses parceiros.

Criação de Conhecimento

Esta universidade não desenvolve iniciativas que estimulem a criação de conhecimento. A maioria dos treinamentos são no formato à distância, o que restringe o contato entre as pessoas e a troca de idéias.

Compartilhamento de Conhecimento

A cultura de compartilhamento de conhecimento na organização é muito forte, por meio da utilização de tecnologia. Como mencionado, a universidade funciona como um grande depósito de conhecimentos, disponível para acesso de qualquer funcionário. As pessoas também são estimuladas a compartilhar o que sabem, disponibilizando a informação no portal criado pela empresa.

Utilização de Conhecimento

Não existe iniciativa de mensuração se o conhecimento está sendo aplicado. Existe a percepção de melhoria de resultado.

Retenção de Conhecimento

A intranet da organização, administrada pela universidade corporativa, é a ferramenta que retém todo conhecimento da empresa, seja em formato de cursos que estão vinculados ao negócio, projetos ou qualquer outro conhecimento adquirido.

Capital Intelectual

Não há qualquer iniciativa de acompanhamento e mensuração do capital intelectual da organização.

Síntese do Caso F

Todas as características que definem as universidades corporativas na literatura estão presentes neste caso. A denominação universidade é utilizada no sentido de formação dos profissionais no negócio da empresa. Isso explora parcialmente a metáfora da universidade, pois deixa de lado o potencial para criação de conhecimento.

Esta universidade foi criada com foco na estrutura (foco interno), buscando uniformizar e consolidar a cultura e os conhecimentos da empresa, devido à sua privatização. Fazendo parte da área de Recursos Humanos, seu objetivo é ser um sistema de educação contínua aos colaboradores, responsável pela função de treinamento na organização. Por outro lado, enfatiza a auto-aprendizagem, uma característica importante na sociedade do conhecimento.

Todos os tipos de conhecimento considerados na análise são disponibilizados, com grande ênfase no âmbito explícito. Trabalha-se pouco com o conhecimento tácito, uma vez que boa parte do processo de aprendizado dá-se por intermédio de tecnologia.

A universidade é responsável por identificar e adquirir o conhecimento que precisa ser entregue. Não é dada ênfase ao processo criação de conhecimento, mas sim ao compartilhamento do conhecimento que existe na empresa, com apoio da tecnologia. Também não é avaliado se o conhecimento entregue está sendo aplicado, mas, por outro lado, trabalha-se com a retenção de todo conhecimento adquirido pela organização. Finalmente, o capital intelectual da empresa não é mensurado. Assim, vê-se que esta universidade corporativa não atua em todo o ciclo de gestão do seu conhecimento.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA G

A. As características da universidade corporativa

A universidade corporativa G está *“voltada para os princípios da corporação, definindo critérios, procedimentos, práticas, políticas.”* Tem como objetivo *“...prover soluções integradas de tal maneira que possa contribuir para os resultados do negócio, ou seja, o foco é a melhoria dos resultados do negócio.”*, declarou o entrevistado.

A iniciativa de sua implantação surgiu a partir da universidade corporativa que já existia em sua matriz no exterior. Atua fornecendo programas para funcionários e para a cadeia de valor, com ampla gama de recursos didáticos, incluindo treinamento presencial e a distância (intranet, CD-ROM e vídeo-conferência), mas não estabelece parcerias com instituições de ensino superior.

A denominação “universidade” é adotada, principalmente, como significado do compromisso da empresa com a continuidade das iniciativas de treinamento, como declara o entrevistado: *“A denominação de universidade não está relacionada ao conceito tradicional de universidade: o foco é diferente, a estratégia é diferente, o conceito é diferente, o que tem realmente de similar é a diversidade a continuidade do treinamento, a responsabilidade, o suporte que a empresa dá, a importância que a empresa dá ao desenvolvimento de seu pessoal. É também um ambiente que propicia a troca de informações, que seja multiplicador da política, das práticas, das histórias de sucesso da empresa e que, inclusive, facilite a conversa e a aproximação entre empresa e universidade.”*

B. O principal motivo que levou à implantação da universidade corporativa pela empresa, seus objetivos e posição da estrutura hierárquica da organização

O treinamento era pulverizado e, com o crescimento da empresa, a universidade corporativa foi a solução encontrada para sistematizar e uniformizar este

processo, com foco nos princípios da corporação. Sua missão é a de prover soluções integradas de treinamento, de forma a contribuir para os resultados do negócio.

A universidade corporativa está dentro da área de Recursos Humanos e conta com uma estrutura física dedicada.

Para participar, não é necessária aprovação do chefe. Estimula-se que o funcionário tome a iniciativa de se desenvolver.

C. Tipo de conhecimento entregue pela universidade corporativa.

Conhecimento instrumental e conhecimento substantivo

A universidade atua em duas linhas: produtos ligados à liderança e produtos relacionados ao aprendizado.

O produto liderança compreende o atendimento das necessidades atuais e futuras de executivos, com foco na melhoria dos resultados do negócio. A universidade corporativa é envolvida na definição de características das posições em aberto na empresa, trabalhando na identificação de competências e conhecimentos necessários para aquela posição. Ela também é envolvida na definição de produtos de treinamento que mantenham o corpo gerencial atualizado em relação às competências e conhecimentos desejados pela empresa. Neste sentido, trabalha com conhecimentos substantivos (*know-why* e *know-whom*).

O produto aprendizagem compreende cursos e seminários, oferecidos para toda a organização, abrangendo programas técnicos, gerenciais e comportamentais. Assim, trabalha-se com conhecimento instrumental e substantivo.

Conhecimento explícito e tácito

Quanto ao conhecimento explícito e tácito, uma vez que a maior parte do programas é presencial e transmitido por meio de palestras, trabalha-se fortemente com o conhecimento explícito. Os instrutores, em sua maioria são consultores externos, selecionados e alinhados com o negócio da empresa, mas os dados não evidenciaram que existem procedimentos formais de seleção desses parceiros de aprendizagem.

As turmas são formadas por profissionais de diversas áreas da empresa ou filiais, o que permite troca de conhecimentos explícitos e tácitos entre os integrantes. De acordo com o diagrama apresentado por Nonaka e Takeuchi no capítulo III, ocorre nesses grupos a ampliação da rede de relacionamentos (troca de conhecimento explícito), bem como interação entre as pessoas (troca de conhecimento tácito).

D. Como a universidade corporativa atua, se atua, no ciclo do conhecimento na organização, representado na proposta integrada de gestão do conhecimento

Identificação de conhecimento

A universidade corporativa é responsável pelo levantamento de necessidades de treinamento junto às áreas de negócio. Os profissionais que realizam esse trabalho não são somente profissionais de treinamento e desenvolvimento, mas também entendem do negócio.

O fato de a universidade corporativa trabalhar com a questão da liderança também faz parte deste processo: identificar as competências necessárias para cada cargo e trazer soluções para desenvolvê-las.

Aquisição de conhecimento

Conhecimentos externos são adquiridos por meio do corpo de instrutores externos que participam da universidade corporativa.

Criação de Conhecimento

Não se obteve, na entrevista, qualquer evidência de que esta universidade corporativa é um espaço dedicado à criação de conhecimento ou à geração de novas idéias.

Compartilhamento de Conhecimento

O compartilhamento de conhecimento ocorre em sala de aula, quando há pessoas de diferentes áreas de negócio participando do programa. A universidade é considerada na empresa como um espaço para troca de informações.

Utilização de Conhecimento

A empresa não adota qualquer política de acompanhamento se os conhecimentos entregues estão sendo aplicados. Percebe-se a melhoria do desempenho.

Retenção de Conhecimento

Não há qualquer iniciativa formal de retenção do conhecimento da organização. Por outro lado, existe uma preocupação com a retenção de talentos, traduzida no produto liderança.

Capital Intelectual

Não há qualquer iniciativa de acompanhamento e mensuração do capital intelectual da organização.

Síntese do Caso G

As características que definem as universidades corporativas na literatura estão presentes neste caso, com exceção da parceria com instituições de ensino, não praticada por esta empresa. A denominação universidade é utilizada no sentido de treinamento e desenvolvimento de profissionais no negócio da empresa. Isso explora parcialmente a metáfora da universidade, pois deixa de lado o potencial de geração de novos conhecimentos.

Esta universidade foi criada com foco na estrutura (foco interno), buscando uniformizar e consolidar o sistema de treinamento da empresa. Fazendo parte da área de Recursos Humanos, seu objetivo é prover soluções integradas de treinamento, de forma a contribuir para os resultados do negócio. Por outro lado, enfatiza a auto-aprendizagem, uma característica importante na sociedade do conhecimento.

Todos os tipos de conhecimento considerados na análise são disponibilizados, com grande ênfase no âmbito explícito. Não são desenvolvidas iniciativas que intencionalmente trabalham com o conhecimento tácito, mas ele é trocado quando ocorre interação entre pessoas que juntas participam de programas.

A universidade é responsável por identificar e adquirir o conhecimento que precisa ser entregue. Não é dada ênfase ao processo criação de conhecimento e o compartilhamento acontece entre os participantes que provêm de diferentes áreas da empresa. Não há preocupação em avaliar se o conhecimento entregue está sendo aplicado, ou em reter o conhecimento adquirido pela organização. Finalmente, o capital intelectual da empresa não é mensurado. Essa análise revela que a universidade corporativa G não atua em todo o ciclo de gestão do seu conhecimento.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA H

A. As características da universidade corporativa

A universidade corporativa H atua na divulgação da cultura e valores da organização e também entrega conhecimentos relacionados ao negócio. Conforme declarações do entrevistado, “... *um dos papéis da academia é divulgar a filosofia e os valores do grupo para seus colaboradores.*” e “... *a academia está voltada para o negócio...*”. A denominação academia é utilizada ao invés de universidade no sentido promover a formação de mão-de-obra e essa iniciativa derivou-se do projeto que a matriz possuía implantado no exterior. Nesse sentido, contou com o apoio da alta administração.

Os programas de treinamento são dirigidos para os funcionários da empresa, com metodologia presencial em sala de aula. Também é realizada parceria com uma instituição de ensino superior para realização de programa de especialização.

B. O principal motivo que levou à implantação da universidade corporativa pela empresa, seus objetivos e posição da estrutura hierárquica da organização

A universidade corporativa H foi estruturada para formar mão-de-obra técnica voltada para o negócio. Na ocasião de sua implantação, esse tipo de mão-de-obra não era formada pelo mercado. Na coleta de dados (dezembro de 2001), o entrevistado mencionou que esta restrição não existia mais e a universidade atuava mais fortemente na formação para o negócio da empresa.

Essa universidade corporativa tem como missão a formação através do conceito “ensinar a ensinar” e “aprender a aprender”, com a difusão da cultura empresarial, o desenvolvimento da comunicação interna e externa, bem como a constante pesquisa e inovação gerencial, como mostraram os documentos coletados. Ela atua dentro da área de Recursos Humanos, com instalações físicas dedicadas. A inscrição de funcionários é sempre feita com aprovação da chefia.

C. Tipo de conhecimento entregue pela universidade corporativa

Conhecimento instrumental e conhecimento substantivo

Os programas atendem a todos os níveis hierárquicos da empresa, com treinamentos técnicos, comportamentais e gerenciais.

A programação está dividida em programas abertos e programas especiais. Os primeiros têm como finalidade oferecer aprendizado genérico a toda a organização, envolvendo conhecimentos técnicos e comportamentais (conhecimento instrumental). A última visa oferecer ferramentas para preparar as equipes e os líderes para os desafios que os esperam (conhecimento substantivo).

Conhecimento explícito e tácito

Os programas são sempre presenciais e transmitidos por meio de palestras, trabalhando-se fortemente com o conhecimento explícito. Os instrutores, em sua maioria são consultores externos, selecionados e alinhados com o negócio da empresa. Não foram, no entanto, encontradas evidências nos dados de que existam procedimentos formais de seleção desses parceiros.

As turmas são formadas por profissionais de diversas áreas da empresa ou filiais, o que permite troca de conhecimentos explícitos e tácitos entre os integrantes. De acordo com o diagrama apresentado por Nonaka e Takeuchi no capítulo III, ocorre nesses grupos a ampliação da rede de relacionamentos (troca de conhecimento explícito), bem como interação entre as pessoas (troca de conhecimento tácito).

Também são formados multiplicadores, que passam por uma formação específica para se tornarem instrutores. Esses multiplicadores têm a função de passar o conhecimento para sua equipe, diretamente na função. Desta forma, devem converter sua experiência de trabalho, seu conhecimento tácito, em conhecimento explícito que possa ser transmitido.

D. Como a universidade corporativa atua, se atua, no ciclo do conhecimento na organização, representado na proposta integrada de gestão do conhecimento

Identificação de conhecimento

Os profissionais que atuam junto à universidade corporativa são responsáveis pela identificação de necessidades de treinamento junto à cada área de negócio.

Aquisição de conhecimento

Os instrutores são, em sua maioria, consultores externos, funcionando como uma permanente fonte de conhecimento.

Criação de Conhecimento

Não se obteve, na entrevista, qualquer evidência de que esta universidade corporativa é um espaço dedicado à criação de conhecimento ou à geração de novas idéias.

Compartilhamento de Conhecimento

O compartilhamento de conhecimento dá-se por meio dos instrutores multiplicadores junto à sua equipe de trabalho, bem como nos grupos que participam dos cursos, formados por profissionais de diferentes áreas da organização.

Utilização de Conhecimento

A utilização do conhecimento não é mensurada, mas percebida pela melhoria de desempenho.

Retenção de Conhecimento

Não existem mecanismos formais de retenção do conhecimento disponível na organização. A universidade corporativa, no entanto, é considerada como um

diferencial de treinamento para o profissional, acreditando-se que colabora para reter pessoas na organização.

Capital Intelectual

Não há qualquer iniciativa de acompanhamento e mensuração do capital intelectual da organização.

Síntese do Caso H

As características que definem as universidades corporativas na literatura estão presentes neste caso, com exceção da utilização de diversas metodologias de ensino. Nesta universidade, utiliza-se somente o ensino presencial.

A denominação academia é utilizada no lugar de universidade no sentido de formação de mão-de-obra para o negócio. Isso explora parcialmente a metáfora da universidade, não considerando o potencial de geração de novos conhecimentos.

Esta universidade foi implantada com foco na estrutura (foco interno), com o objetivo de formação de mão-de-obra voltada para o negócio. Ela faz parte da área de Recursos Humanos, reforçando seu aspecto relacionado à função de treinamento. Para participação nos programas, os funcionários devem obter aprovação de sua chefia, o que revela um distanciamento dos elementos que compreendem a sociedade do conhecimento.

Os diferentes tipos de conhecimento abordados na análise são disponibilizados, com grande ênfase no âmbito explícito. Não são desenvolvidas, de forma intencional, iniciativas que trabalham com a dimensão tácita do conhecimento.

A universidade é responsável por identificar e adquirir o conhecimento que precisa ser entregue. O compartilhamento acontece entre os participantes que provêm de diferentes áreas da empresa. Não é dada ênfase, no entanto, ao processo criação de conhecimento, bem como não há preocupação em avaliar se o conhecimento entregue está sendo aplicado, ou em reter o conhecimento adquirido pela organização. Finalmente, o capital intelectual da empresa não é mensurado. Isso mostra que essa universidade corporativa não atua em todo o ciclo de gestão do seu conhecimento.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA I

A. As características da universidade corporativa

A universidade corporativa I busca, por meio de suas iniciativas, divulgar a cultura e os valores da organização, conforme mostra a declaração do entrevistado: *“...os nossos objetivos têm que ser comuns. A empresa não pode ter um objetivo e uma ambição e o colaborador ter outra”*.

A entrega de conhecimentos relacionados o negócio também está presente nesse caso (*“A primeira premissa era a seguinte: ...de que o tema dos cursos fosse voltado para o negócio da companhia, ou seja, para aprimorar o negócio da companhia.”*), tanto para funcionários como para a cadeia de valor, com treinamento presencial (em sala de aula e em serviço), bem como com ensino a distância (CD-ROM e vídeo conferência). É realizada parceria com instituição de ensino para realização de programa do tipo MBA.

O projeto teve apoio da alta direção que, segundo o entrevistado, foi fundamental para seu sucesso. *“Você não vai para frente se você não tiver essa convicção do presidente da empresa, do presidente do conselho, das pessoas que destinam recursos para a companhia. Quando apresentamos o projeto ao presidente, ele disse ‘eu topo, sem problema nenhum’”,* esclareu o entrevistado.

A denominação “universidade” foi adotada como *“...um lugar onde se garante a liberdade para exposição de idéias e de conceitos e que cada um forma o seu conceito, é um lugar de formação”*.

B. O principal motivo que levou à implantação da universidade corporativa pela empresa, seus objetivos e posição da estrutura hierárquica da organização

Esta universidade corporativa foi criada a partir da percepção de que o treinamento disponibilizado pela empresa não trazia conhecimentos com aplicação

ao negócio. Era necessária, então, uma iniciativa que passasse a otimizar as atividades de treinamento, gerando valor para a organização. Essa iniciativa foi traduzida na universidade corporativa.

O objetivo da universidade corporativa I é o de “garantir a gestão do conhecimento gerencial e técnico para toda a cadeia de valor da companhia, dando sustentação ao crescimento e à perpetuidade do negócio”, conforme material impresso coletado. Ela atua dentro da área de Recursos Humanos da empresa e não ocupa espaço físico determinado.

Para se inscrever, o funcionário deve ter aprovação de sua chefia, seja para os programas técnicos, como para os corporativos, que envolvem um MBA.

C. Tipo de conhecimento entregue pela universidade corporativa.

Conhecimento instrumental e conhecimento substantivo

Os programas são divididos entre técnicos e corporativos. Os programas técnicos são voltados para formações específicas exigidas pelo negócio, entregando conhecimento instrumental. Os programas corporativos, destinados aos líderes da organização, enfatizam o conhecimento substantivo. Nesta categoria, está um programa MBA desenvolvido para a organização.

Conhecimento explícito e tácito

Quanto ao conhecimento explícito e tácito, uma vez que a maior parte dos programas é presencial e transmitido por meio de palestras, trabalha-se fortemente com o conhecimento explícito. Os instrutores, em geral, são consultores externos selecionados e alinhados com o negócio da empresa. Não há evidências, pelos dados coletados, de que são adotados procedimentos formais para seleção desses parceiros de ensino. Essa universidade corporativa também trabalha com o conhecimento explícito adotando metodologias de ensino a distância (CD-ROM e televisão).

As turmas são formadas por profissionais de diversas áreas da empresa ou filiais, o que permite troca de conhecimentos explícitos e tácitos entre os integrantes. De acordo com o diagrama apresentado por Nonaka e Takeuchi no capítulo III, ocorre nesses grupos a ampliação da rede de relacionamentos (troca de conhecimento explícito), bem como interação entre as pessoas (troca de conhecimento tácito).

Os cursos também podem ser ministrados no local de trabalho, possibilitando o aprender fazendo e permitindo a internalização do conhecimento explícito, que está sendo transmitido, para o conhecimento tácito relacionado à própria execução da tarefa.

Para o programa de MBA, boa parte dos instrutores são funcionários da empresa. Esses instrutores podem acabar por converter o seu conhecimento tácito em explícito, trabalhando com a externalização, essência do processo de criação do conhecimento na organização.

D. Como a universidade corporativa atua, se atua, no ciclo do conhecimento na organização, representado na proposta integrada de gestão do conhecimento

Identificação de conhecimento

Anualmente, cada área da organização realiza um levantamento de suas necessidades e encaminha para a Universidade. O levantamento é baseado nos pontos fortes e fracos, necessários para o desenvolvimento da função.

Aquisição de conhecimento

A universidade corporativa trabalha com um grupo de consultores, professores, profissionais de outras empresas e palestrantes em geral, garantindo uma fonte externa permanente de aquisição de conhecimentos.

Criação de Conhecimento

Não se obteve, na entrevista, qualquer evidência de que esta universidade corporativa é um espaço dedicado à criação de conhecimento ou à geração de novas idéias.

Compartilhamento de Conhecimento

O compartilhamento de conhecimento dá-se por meio dos instrutores internos que atuam no programa MBA, bem como nos grupos que participam dos cursos, formados por profissionais de diferentes áreas da organização

Utilização de Conhecimento

A empresa não adota qualquer política de acompanhamento se os conhecimentos entregues estão sendo aplicados. Percebe-se a melhoria do desempenho.

Retenção de Conhecimento

A empresa não demonstrou qualquer iniciativa de reter conhecimento de maneira formal.

Capital Intelectual

Não há qualquer iniciativa de acompanhamento e mensuração do capital intelectual da organização.

Síntese do Caso I

Todas as características que definem as universidades corporativas na literatura estão presentes neste caso. A denominação universidade é utilizada no sentido de *“um lugar onde se garante a liberdade para exposição de idéias e de conceitos e que cada um forma o seu conceito, é um lugar de formação”*, conforme declaração do entrevistado. Isso explora parcialmente a metáfora da universidade, pois não trabalha de forma ativa com a geração de novos conhecimentos.

Esta universidade foi implantada com foco na estrutura da organização (foco interno), com o objetivo de otimizar as iniciativas de treinamento. Ela faz parte da área de Recursos Humanos, reforçando seu aspecto relacionado à atividade de treinamento. Para participação nos programas, os funcionários devem obter aprovação de sua chefia, o que revela um distanciamento dos elementos que compreendem a sociedade do conhecimento.

Diferentes tipos de conhecimento são disponibilizados, com grande ênfase no âmbito explícito. A utilização do conhecimento tácito está presente na atividade dos instrutores internos e na interação entre participantes.

A universidade é responsável por identificar e adquirir o conhecimento que precisa ser entregue. Não é dada ênfase ao processo criação de conhecimento e o compartilhamento acontece entre os participantes que provêm de diferentes áreas da empresa, além dos instrutores internos. Não há preocupação em avaliar se o conhecimento entregue está sendo aplicado, ou em reter o conhecimento adquirido pela organização. Finalmente, o capital intelectual da empresa não é mensurado. Pelos dados coletados, entende-se que essa universidade corporativa não atua em todo o ciclo de gestão do seu conhecimento.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA J

A. As características da universidade corporativa estudada

A universidade corporativa J trabalha na entrega de conhecimentos relacionados ao negócio, conforme declarou o entrevistado: *"... a gente define um programa específico para o negócio, totalmente ligado ao nosso negócio, com exemplos práticos do nosso negócio..."*. Sua implantação contou com o apoio da alta administração, sendo considerado um elemento importante para seu sucesso: *"Eu não conseguiria estruturar nada se não tivesse o apoio aqui dos nossos vice-presidentes e do nosso presidente"*, manifestou o entrevistado.

Essa universidade corporativa, no entanto, tem uma particularidade em relação aos demais casos estudados: sua atuação está direcionada para a cadeia de valor e não para os funcionários. Desta maneira, não foram encontradas evidências nos dados de que essa universidade corporativa divulga a cultura e os valores da organização.

Os treinamentos são realizados somente no formato presencial em sala de aula e não são estabelecidas parcerias com instituições de ensino superior.

A denominação "universidade" é adotada pelo caráter de continuidade dos programas oferecidos, como definiu o entrevistado: *"O que define a universidade é o conceito de formação estruturada, universidade tem que ter uma outra característica, ela tem que ter a característica de uma certificação, de um conhecimento integrado e continuado, não é você fazer um programa e pronto, recebe um certificado"*.

B. O principal motivo que levou à implantação da universidade corporativa pela empresa, seus objetivos e posição da estrutura hierárquica da organização

Esta universidade corporativa, por ter uma atuação diferente dos demais casos estudados nesta pesquisa, surgiu a partir da demanda dos clientes (distribuidores) desta empresa, com objetivo de formação de pessoal voltado para o seu negócio. Era necessário que os funcionários dos diversos distribuidores entendessem bem do produto e do negócio que estavam comercializando.

Sua missão é a de “Fortalecer a rentabilidade dos membros participantes do sistema da empresa, por meio da capacitação e atualização dos profissionais envolvidos com o negócio, garantindo a liderança da empresa no mercado, a excelência gerencial, o alto nível de eficácia operacional e a qualidade dos serviços prestados aos nossos clientes”, conforme descrição do material impresso coletado.

A universidade está posicionada na área de Recursos Humanos da empresa e não tem estrutura física dedicada.

A inscrição dos participantes é feita pelo cliente, que paga pelo curso.

C. Tipo de conhecimento entregue pela universidade corporativa.

Conhecimento instrumental e conhecimento substantivo

Os programas são estruturados em quatro núcleos de conhecimento estratégicos para o negócio: a) planejamento estratégico e finanças; b) marketing e vendas; c) produtos e; d) risco e operações. Cada núcleo tem cursos de formação básica, especialização e atualização. Nesse sentido, são disponibilizados conhecimentos instrumentais e substantivos.

Ao completar a programação de um núcleo, o profissional realiza um trabalho prático na área específica e alcançando uma nota mínima, recebe a certificação da empresa para aquele núcleo.

Conhecimento explícito e tácito

Todos os programas são no formato presencial e trabalham fortemente com o conhecimento explícito, transmitido por meio de palestras.

Por outro lado, o conhecimento tácito é utilizado pelos instrutores que atuam na universidade e que são, em sua maioria, funcionários da organização (diretores, gerentes e analistas). Eles têm a missão de transmitir aos clientes distribuidores o conhecimento sobre o negócio e o produto, convertendo seu conhecimento tácito (sua experiência) em conhecimento explícito que possa ser transmitido a todos por meio do discurso. Esses instrutores são desenvolvidos na empresa a partir de um treinamento específico.

D. Como a universidade corporativa atua, se atua, no ciclo do conhecimento na organização, representado na proposta integrada de gestão do conhecimento

Identificação de conhecimento

Os programas são montados, a partir da avaliação da necessidade do cliente, de forma bastante participativa. Participam o cliente, o consultor que desenvolve o conteúdo e um representante da universidade.

Aquisição de conhecimento

Por meio de contrato, a universidade adquire e passa a ser proprietária do conhecimento contido no curso, não permitindo ao consultor divulgá-lo externamente.

Criação de Conhecimento

A universidade corporativa não é considerada um espaço para criação de conhecimento.

Compartilhamento de Conhecimento

A empresa compartilha seus conhecimentos com os seus clientes distribuidores, por meio dos instrutores internos. Também se compartilha conhecimento sobre o negócio entre os participantes, que formam turma representando organizações diferentes.

Utilização de Conhecimento

A universidade corporativa entende que os conhecimentos entregues têm sido aplicados em função do crescente investimento dos clientes distribuidores.

Retenção de Conhecimento

Não existe preocupação em reter, na organização, o conhecimento disponibilizado pela universidade corporativa aos clientes.

Capital Intelectual

Não há qualquer iniciativa de acompanhamento e mensuração do capital intelectual da organização.

Síntese do Caso J

Esta universidade corporativa apresenta poucas características do modelo apresentado na literatura. Seu principal foco é disponibilizar conhecimentos sobre o negócio da empresa para sua cadeia de valor. A denominação universidade é baseada em seu conceito de proporcionar formação estruturada, entregando conhecimentos de maneira integrada e contínua.

Esta universidade foi implantada com foco na estrutura (foco interno), com o objetivo de formação de mão-de-obra voltada para o negócio. Nesse caso, o foco é sua cadeia de valor, ou seja, é na entrega de conhecimento para o público que representa a fonte geradora de valor para a empresa. Ela faz parte da área de Recursos Humanos, reforçando seu aspecto relacionado à atividade de treinamento.

Todos os tipos de conhecimento analisado são disponibilizados, com grande ênfase no âmbito explícito. Não são adotadas iniciativas intencionais de se trabalhar o conhecimento tácito.

A universidade é responsável por identificar e adquirir o conhecimento que precisa ser entregue. Não é dada ênfase ao processo criação de conhecimento e o compartilhamento com a cadeia de valor acontece a partir dos instrutores internos, além da interação dos participantes que provêm de diferentes empresas. Não há preocupação em avaliar se o conhecimento entregue está sendo aplicado. A retenção de conhecimento tem seu foco no conteúdo dos cursos, estes desenvolvidos por consultores externos e de propriedade da empresa. Finalmente, o capital intelectual da empresa não é mensurado. Desta maneira, entende-se que essa universidade corporativa não atua em todo o ciclo de gestão do seu conhecimento.

5.2.2.2 Processos e Condições Presentes nas Universidades Corporativas da População

Nesta seção, as universidades corporativas estudadas são analisadas a partir de processos e condições presentes em todas elas. Nesse sentido, propõe-se uma leitura crítica dessas instituições, utilizando como referência a proposta integrada de gestão do conhecimento, apresentada no Capítulo III.

As universidades corporativas, além de definidas como um guarda-chuva estratégico para o treinamento e desenvolvimento de funcionários e parceiros, com foco nos negócios da empresa (Meister, 1999) (Jarvis, 2001), podem ser entendidas como instituições dedicadas ao conhecimento da organização. Nesse sentido, posicionam as empresas de forma pró-ativa no mercado de educação e do conhecimento, criando demandas, selecionando os conhecimentos necessários para o negócio e que, portanto, devem ser adquiridos. As organizações estão se tornando, a partir de suas universidades corporativas, consumidoras intencionais de conhecimento, adotando uma postura analítica sobre o seu negócio e sobre os recursos de conhecimento necessários para atender às suas necessidades.

No Brasil, as iniciativas relacionadas à implantação de universidades corporativas são recentes, como foi dito anteriormente, datando do final da década de 90. É interessante notar que, apesar de estarem no contexto da sociedade do conhecimento e serem mencionadas na literatura como uma forma de atender às demandas dessa sociedade, observou-se, a partir dos dados coletados, que as universidades corporativas não foram criadas com tal finalidade, mas sim como uma resposta às necessidades de aperfeiçoamento do sistema de treinamento e desenvolvimento, em um momento que a organização demandava tal melhoria. Conclui-se, então, que as universidades corporativas são um outro estágio na cadeia evolutiva no sistema de desenvolvimento. Entende-se como evolução, pois elas estão atreladas à estratégia e visam transmitir conhecimentos que atendam às necessidades dessa estratégia, o que não acontecia com os antigos

departamentos de treinamento e desenvolvimento. No entanto, a análise dos dados revela que elas não chegaram ainda a se constituir numa estrutura que gerencie o conhecimento que a empresa necessita, porque não enxergam o conhecimento como parte de um ciclo na organização e não exploram a tradição das instituições de ensino superior em criar uma dinâmica de produção permanente de conhecimentos.

Também, observando que nas organizações contempladas na população estudada a denominação “universidade” é adotada para promover a formação de pessoas de maneira estruturada e contínua, vê-se que o conceito de “universidade” é limitado, pois formação é entendida como orientada para o negócio. Os conhecimentos entregues, instrumentais e substantivos, são sempre específicos à organização, criando um limite claro sobre o que deve ser adquirido, a partir do levantamento de necessidades e competências. Nesse sentido, a universidade corporativa trabalha com um universo mais restrito de conhecimentos que a universidade tradicional, atuando mais na reformulação de conhecimentos, a partir da base já disponível na organização, e menos na geração de novos conhecimentos.

Por outro lado, entendendo as universidades corporativas como estruturas dedicadas ao conhecimento na organização, observa-se que atuam em alguns dos elementos do ciclo de conhecimento e não em outros. Um de seus papéis principais é a identificação do conhecimento necessário ao negócio, por meio do levantamento de necessidades e competências. Isso impõem limites nos esforços de treinamento e de aquisição de conhecimentos.

Um aspecto positivo é o fato das universidades corporativas funcionarem como estruturas que criam condições para que o conhecimento seja compartilhado na organização, garantindo que deixe de pertencer a um grupo restrito e passe a estar disponível para um contingente mais amplo de pessoas. Esse é um processo enfatizado uma vez que, em muitas das iniciativas, há participação de diretores e

gerentes da empresa como instrutores de treinamento. Esses profissionais, com profundo conhecimento em determinado tema ligado ao negócio, compartilham o que sabem com outros níveis da organização, de forma estruturada. Nesse sentido, do profissional é esperado, além de sua contínua reciclagem, a transmissão dos conhecimentos que possui. A formação de turmas heterogêneas de profissionais, isto é, funcionários de diferentes filiais e áreas para um mesmo programa, é outra iniciativa que permite troca de conhecimentos, contribuindo para que esses percorram a organização. Pode-se concluir que as universidades corporativas funcionam como um espaço para troca e disseminação de conhecimentos.

Essa disseminação de conhecimentos estende-se também para a cadeia de valor, fazendo com que a organização funcione, por meio de sua universidade corporativa, como uma intermediadora de conhecimento dessa cadeia. Não basta o conhecimento estar disponível para a organização, mas deve também estar à disposição da produção de valor em qualquer um dos elos da cadeia. Nesse sentido, é estabelecida uma rede de conhecimentos que extrapola a própria organização.

Outro processo importante de ser abordado sobre as universidades corporativas, no contexto da sociedade atual, é ênfase no conhecimento explícito, aquele que é facilmente articulado em palavras e manuais. Esses conhecimentos são disponibilizados por meio de palestras em sala de aula ou no local de trabalho, bem como por CD-ROM, intranet ou vídeo-conferência. O conhecimento tácito, por sua vez, não é abordado da mesma maneira. Sua transmissão ocorre de fato, porém de modo intencional. As universidades corporativas promovem a interação entre as pessoas, permitindo que sejam trocados conhecimentos tácitos, mas não foram encontradas evidências de que essas iniciativas são organizadas com essa finalidade. Nesse sentido, se as universidades tradicionais são fonte de conhecimento explícito por excelência, as universidades corporativas não exploram intencionalmente a rica fonte de conhecimento tácito que suas iniciativas geram deixando, portanto, de serem aproveitadas em todo seu potencial.

As universidades corporativas também não estimulam, de maneira direta, a produção de conhecimento na organização. O principal enfoque é treinar, aumentar a eficiência, e não necessariamente gerar conhecimento, reforçando que adotam uma denominação (universidade) que não corresponde ao que praticam. O fato de trabalharem somente com conhecimentos voltados para o negócio se, por um lado, direciona os esforços de treinamento, por outro, limitam o processo de produção de conhecimento, que requer uma ação diversificada e ritualizada conforme se observa na busca do conhecimento científico. Nesse sentido, as parcerias efetuadas com as instituições de ensino superior, além de permitirem à empresa a aquisição de novos conhecimentos a partir de fontes externas, representam um potencial para geração de novas idéias, promovendo a formação de uma rede de conhecimentos entre instituições.

As universidades corporativas também trabalham com uma programação formal de cursos que é disponibilizada aos funcionários e à cadeia de valor (fornecedores, clientes e comunidade). Aos funcionários cabe, em geral, adquirir aprovação da chefia para inscrição nos programas, o que restringe o acesso ao conhecimento de forma permanente. Essa programação formal de cursos se, por um lado, cria limites para o acesso ao conhecimento, podendo dificultar a geração de novas idéias, por outro explicita o tipo de capacitação que a organização espera do seu profissional, contribuindo para seu desenvolvimento. Dessa forma, as universidades corporativas, como instituições que estão se estabelecendo, revigoram o valor do treinamento na organização, podendo criar condições que estimulem as pessoas a se desenvolverem.

Finalmente, sabendo que as universidades corporativas trabalham alinhadas com a estratégia da organização, elas não traduzem essas diretrizes para uma estratégia de conhecimento para a organização. Sem uma estratégia, não são definidos objetivos e dessa forma, não se mensura a eficácia. Isso é revelado na ausência de mecanismos que avaliam se o conhecimento entregue está sendo

aplicado. Também, não há quaisquer iniciativas de retenção do conhecimento entregue, ou mensuração do capital intelectual gerado pela organização.

Nesse sentido, as universidades corporativas não são ainda instituições que gerenciam o conhecimento da empresa; falta-lhes uma compreensão mais abrangente da empresa como um conjunto de conhecimentos, traduzida em iniciativas que procurem integrar todo o ciclo de conhecimento da organização, além de explorarem melhor os conceitos relacionados à denominação “universidade”.

Na verdade, as universidades corporativas atuam na identificação, busca e transmissão do conhecimento, não lidando com o aspecto crítico inerente à ele, uma vez que se limitam às necessidades e competências do negócio. Outro aspecto relevante refere-se ao fato do conhecimento crítico poder, em muitos casos, colocar em risco uma estratégia estabelecida na empresa. Dessa forma, o conhecimento das universidades corporativas ganha um caráter utilitário, restringindo suas fronteiras. Essa carência também é observada, a partir dos dados coletados, na omissão de rituais que garantam a confiabilidade do conhecimento, procedimento que se realiza na construção da ciência.

Como evoluirão as universidades corporativas em resposta à demanda de conhecimentos mais diversificados e confiáveis para a realização do negócio?

Capítulo VI: Conclusão e sugestões de estudos futuros

6.1 Conclusões

A sociedade do conhecimento continua trazendo desafios às organizações. Os recursos intangíveis como fontes geradoras de valor têm direcionado às empresas na busca de soluções que continuem gerando vantagem na competição com os concorrentes. Nesse sentido, inúmeras discussões se estabelecem tratando de temas bastante relacionados entre si: a mensuração do capital intelectual da organização como forma de apurar o valor de seus intangíveis; os processos de aprendizagem individual e organizacional que contribuem com a base de conhecimentos da empresa e; a gestão do conhecimento como um processo que busca garantir uma base de conhecimento que assegure as necessidades técnicas e estratégicas da empresa.

As universidades corporativas, instituições que surgiram com resposta estratégica para a evolução do sistema de treinamento e desenvolvimento da organização, oferecem de fato uma contribuição para as empresas, trazendo consciência de que o conhecimento é um elemento crucial no processo de produção. Esse é um mérito que não pode ser negado a elas.

Essa consciência, no entanto, não foi totalmente fertilizada, uma vez que as empresas nunca tiveram essa tradição, dedicando-se somente à produção de bens e serviços. No entanto, estão em um esforço de busca de alternativas para lidar com essa nova consciência, caminho já trilhado pelas universidades tradicionais.

A denominação “universidade” confere-lhes um caráter controverso, pois apesar do nome, não estão atreladas a todos os parâmetros das universidades tradicionais, como por exemplo, serem um espaço dedicado a produção permanente de conhecimentos confiáveis, de forma mais sistemática. Assim, apesar de terem deixado de ser antigo departamento de treinamento e desenvolvimento, ainda não se tornaram uma nova instituição gestora do conhecimento organizacional. Adotaram uma denominação que representa um

conceito com grande potencial, contudo, restringiram-se a assumir um papel intermediário, deixando de explorar esse conceito na sua totalidade.

Assim, conclui-se que as universidades corporativas consideradas neste estudo representam um ponto de partida para que o conhecimento organizacional seja gerido, o que não é uma tarefa fácil, pois se trata de algo intangível num ambiente sem tradição para tal. Talvez, parte da responsabilidade por esse estágio atual seja conferida à influência que as antigas e ineficientes estruturas de treinamento continuam exercendo, como se constata nas regras para inscrição nos cursos, na existência de um calendário formal de programas ou ainda na falta um procedimento formal para seleção de instrutores.

Não se espera que as universidades corporativas caminhem para se tornar instituições de ensino tradicionais, mas que atuem de maneira mais integrada e efetiva sobre o conhecimento no contexto das organizações.

6.2 Sugestões para estudos futuros

Como citado anteriormente (Capítulo VI), trabalhou-se para enriquecer o conhecimento atual sobre as universidades corporativas no Brasil. Como essas universidades vão evoluir e como elas vão conciliar as demandas de um conhecimento crítico e confiável com as demandas do negócio são questões que demandam mais investigação.

Outro ponto importante é a avaliação da eficácia dessa iniciativa, que esse trabalho não abrangeu.

A lacuna deixada pelas universidades corporativas para se tornarem de fato gestoras de conhecimento ainda é significativa e demanda esforços, tanto delas como dos pesquisadores.

BIBLIOGRAFIA

AHMED, P.K. et al. **Learning through knowledge management**. Oxford: Butterworth Heinemann, 2002.

ANGELONI, M. T. **Organizações do Conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ANTONACOPOULOU, E. P. **The paradoxical nature of the relationship between training and learning**. Journal of Management Studies, Vol. 38, No.3, May 2001. p. 327-359

ARGYRIS, C. Teaching Smart People how to learn. In: **Harvard Business Review on Knowledge Management**. Boston: Harvard Business School Press, 1998. p. 81-108.

ARONOWITZ, S. **The knowledge factory**. Boston: Beacon Press, 2000.

ARTHUR, M. B. et al. **Intelligent Enterprise, intelligent careers**. The Academy of Management Executive, November 1995, Vol. 9, Issue 4. p. 7- 21.

BARNEY, J. B. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, 17, (1991) p. 99-120.

BECKER, B.E. et al. **The HR Scorecard: linking, people, strategy and performance**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

BELL, D. **The Coming of Post-industrial Society**. New York: Basic Books, 1976.

BIERLY III, P. E., DALY, P. Aligning Human Resource Management Practices and Knowledge Strategies: a theoretical framework. In: CHOO, C. W. BONTIS, N. **The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizacional Knowledge**. New York: Oxford University Press, 2002. p. 277-295.

BLACKLER, F. **Knowledge, Knowledge Work and Organizations: an overview and interpretation**. Organization Studies, 1995. 16/6, p. 1021-1046

BOISOT, M. **Knowledge assets: securing competitive advantage in the information economy**. New York: Oxford University, 1998.

_____. The creating and sharing of knowledge. In: Choo, C. W. Bontis, N. **The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge**. New York: Oxford University Press, 2002. p. 4-77.

BUYENS, D., DE VOS, A. **Perceptions of the value of the HR function**. Human Resource Management Journal, Vol. 11, No. 3, 2001. p. 70 - 89

CARVALHO, L. C. F. T&D Estratégicos. In: BOOG, G. G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1994, p. 65-84.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. Vol. 1, 4ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CHOO, C. W. BONTIS, N. Knowledge, Intellectual Capital, and Strategy: themes and tensions. In: CHOO, C. W. BONTIS, N. **The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizacional Knowledge**. New York: Oxford University Press, 2002. p. 3-19.

COSTA, T. D. **Qual o Futuro para a área de Recursos Humanos nas empresas?** São Paulo: Makron Books, 2000.

CROSSAN, M. et al. **An Organizational Learning Framework: from intuition to institution**. Academy of Management Review, 1999. Vol. 24, No. 3, p. 522-537.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L.. **Working Knowledge: how organizations manage what they know.** 1.ed. Boston: Harvard Business School Press, 1998..

DE MASI, D. **A Sociedade Pós-Industrial.** 2^a ed. São Paulo: Senac, 1999.

DOGDSON, M. **Organizational Learning: a review of some literatures.** Organization Studies, 1993, 14(3), p. 375-394.

DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista.** São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. **Tecnologia, gerência e sociedade : as transformações da empresa na sociedade tecnológica.** Petrópolis: Vozes, 1973.

DUTRA, J. S. Desenhando Programas de Desenvolvimento a partir da Identificação das Competências Essenciais. In: EBOLI, Marisa. **Coletânea Universidades Corporativas: Educação para as empresas do século XXI.** 1.ed. São Paulo: Schmukler Editores, 1999, p. 137-147.

_____. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, J. S. (org.) **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001. p. 23-40.

DYER, G. **Knowledge Management crosses the chasm.** Knowledge Management. V. 3. No. 3. March, 2000. p. 50 –54.

EASTERBY-SMITH, M. **Disciplines of Organizational Learning: contributions and critiques.** Human Relations, Vol. 50, No. 9, 1997. p. 1085-1113.

EASTERBY-SMITH, M. e ARAUJO, L. Aprendizagem Organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, M. BURGOYNE, J e ARAUJO, L. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem.** São Paulo: Atlas, 2001. p. 15-38..

EBOLI, M. Gestão do Conhecimento como Vantagem Competitiva: o surgimento das Universidades Corporativas. In: EBOLI, Marisa. **Coletânea Universidades Corporativas: Educação para as empresas do século XXI**. 1.ed. São Paulo: Schmukler Editores, 1999, p. 107-121.

EDVINSSON, L. e MALONE, M. S. **Capital Intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FAYEH, L. PRUSAK, L. **The Eleven Deadliet Sins of Knowledge Management**. California Management Review, v. 40, no. 3. Spring, 1998. p. 265-276.

FINGER, M. BRAND, S.B. Conceito de “Organização de Aprendizagem” aplicado à transformação do setor público: contribuições conceituais ao desenvolvimento da teoria. In: EASTERBY-SMITH, M. BURGOYNE, J e ARAUJO, L. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 165-195.

FIOL, C. M. LYLES, M. A. **Organizational Learning**. The Academy of Management Review. Vol. 10. Issue 4 (October), 1985.

FISCHER, A. L. O conceito de modelo de gestão de pessoas – Modismo e realidade em gestão de Recursos Humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, J. S. (org.) **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.p. 9-22.

FLEURY, M. T. L. Aprendizagem e Gestão do Conhecimento. In: DUTRA, J. S. (org.) **Gestão por Competências**. São Paulo: Gente, 2001. p. 85-96.

_____ e OLIVEIRA Jr., M. M. **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

GARVIN, D. A. Building a Learning Organization. In: **Harvard Business Review on Knowledge Management**. Boston: Harvard Business School Press, 1998. p. 47-80.

GERBMAN, R.. V. **Corporate Universities 101**. HRMagazine, Alexandria, Vol. 45, Issue 2, Feb 2000. p. 101-106.

GIBSON, R. Rethinking Business. In: Gibson, R. **Rethinking the Future**. London: Nicholas Brealey Publishing, 1997. p. 1-14.

GRANGER, G.G. **Razão**. São Paulo: Difel, 1962.

GRANT, R. M. **The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: implications for Strategy Formulation**. California Management Review, 33, 3, 1991. p. 114-135.

_____. **Toward a Knowledge-based Theory of the firm**. Strategic Management Journal, Vol. 17 (Special Winter Issue), 1996. p. 109-122.

_____. The Knowledge-based view of the firm. In: CHOO, C. W. BONTIS, N. **The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge**. New York: Oxford University Press, 2002. p. 133-148.

HALL, R. **The strategic Analysis of Intangible Resources**. Strategic Management Journal, Vol. 13, 1992. p. 135-144.

HAMEL, G. PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HEDBERG, B. How organizations learn and unlearn. In: NYSTRONM, P. C. STARBUCK, W. H. **Handbook of organizational design**. Vol 1. New York: Oxford University Press, 1981. p. 3-27.

HUBER, G. P. **Organizational Learning: the contributing processes and the literatures**. Organization Science, Vol. 2. Issue 1. Special Issue: Organizacional Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March (1991). p. 88-115.

ICHIJO, K. Knowledge Exploitation and Knowledge Exploration: two strategies for knowlegde creating companies. In: CHOO, C. W. BONTIS, N. **The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizacional Knowledge**. New York: Oxford University Press, 2002. p. 477-483.

JARVIS, P. **Universities and Corporate Universities: the higher learning industry in global society**. London: Kogan Page, 2001.

KAMOCHE, K., MUELLER, F. **Human Resource Management and the Appropriation-Learning Perspective**. Human Relations, Vol. 51, No. 8. 1998. p. 1033- 1060.

KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. **A Estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 8ª ed.

KIM, D. H. **The Link Between Individual and Organizational Learning**. Sloan Management Review, Cambridge, p. 37-50, Fall 1993.

KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K. **Como as Organizações Aprendem**. São Paulo: Futura, 1997. p. 321-341.

KUHN, T. S. **A Estrutura das Revoluções Científicas**. 6ª ed. São Paulo: Perspectiva, 2001.

LEGGE, K. **Human Resource Management: rethorics and realities**. London: MacMillan Press, 1995.

MATTOS, R. de A. **De Recursos a Seres Humanos**. Brasília: Livre, 1992.

MARCH, J. G. **Exploration and exploitation in organizational learning**. Organization Science, 1991. 2: 71-87

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 1994.

MALVEZZI, S. Do Taylorismo ao Comportamentalismo – 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1994, cap.12 p. 15-32.

MALVEZZI, S. **Conhecimento Organizacional: desenvolvimento profissional**. Anotações de aula do curso Gestão do Conhecimento, oferecido pelo Programa de Educação Continuada da FGV-EAESP, no 1º semestre de 1999.

MEIRELLES, F. de S. **Informática: novas aplicações com microcomputadores**. 2ª ed. São Paulo: Makron, 1994.

MEISTER, J. C. **Educação Corporativa: A gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas**. 1.ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

MILKOVICH, G. T. BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINER, J. B. e Crane D. P. **Human Resource Management: the strategic perspective**. New York: HarperCollins College Publishers, 1995.

MORGAN, G. **Images of Organization: the executive edition.** California: Sage Publications, 1998.

MULLER, J.e SUBOTZKY, G. **What Knowledge is Needed in the New Millennium?** In: Organization, vol 8, no 2, Special issue on Re-organizing Knowledge, Transforming Institutions: Knowing, Knowledge and the University in the 21st century, 2001.

NEVIS, E.C. DIBELLA, A.J. GOULD, J.M. **Understanding Organizations as Learning Systems.** Sloan Management Review, Winter 1995.

NEVIS, E.C. DIBELLA, A.J. **Como as organizações aprendem: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem.** São Paulo: Educator, 1999.

NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. **The Knowledge-Creating Company: how Japanese companies create the dynamics of innovation.** 1.ed. New York: Oxford University Press, 1995.

KROGH, G. V. et al. **Enabling Knowledge Creation.** New York: Oxford University Press, 2000.

O'DELL, C. Grayson Jr., C. J. **If only we knew what we know: the transfer of internal knowledge and best practice.** New York: The Free Press, 1998.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm.** New York : Wiley, 1959.

PETER, T.J. WATERMAN, Jr. R. H. **In search of excellence: lessons from America's best-run companies.** New York : Warner, 1984.

PFEFFER, J. **Competitive Advantage through people: unleashing the power of the work force.** Boston: Harvard Business School, 1994.

POLANYI, M. **Personal knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy**. Chicago: The University of Chicago Press, 1974.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRADO JR., C. **A Dialética do Conhecimento**. São Paulo: Brasiliense, 1960. 3ª ed. Volume 1.

PRANGE, C. Aprendizagem Organizacional: desesperadamente em busca de teorias?. In: EASTERBY-SMITH, M. BURGOYNE, J. e ARAUJO, L. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 41-63.

PROBST, G. RAUB, S. ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

QUINN, J. B.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S. **Managing Professional Intellect: making the most of the best**. In: Harvard Business Review on Knowledge Management. Boston: Harvard Business School Press, 1998. p. 181-205.

REINHARDT, R. Knowledge Management: linking theory and practice. In: MOREY, D. et al. **Knowledge Management: classic and contemporary works**. Cambridge: The MIT Press, 2000. p. 187-221.

RIFKIN, J. **The end of work: the decline of the global labor force and the dawn of post-market era**. New York: Tarcher Putnam, 1995.

RUGGLES, R. **The State of the Notion: knowledge management in practice**. California Management Review, v. 40, no. 3, Spring 1998.

SALERNO, M.S. A empresa integrada e flexível. In: Ferretti et al. **Novas Tecnologias, Trabalho e Educação**. São Paulo: Vozes, 1995.

SCHEIN, E. H. **How can Organizations learn faster? The Challenge of Entering the Green Room**. Sloan Management Review, Winter 1993. p. 85-92.

SCHULER, R. S. et al. HRM and its link with Strategic Management. In: STOREY, J. **Human Resource Management: a critical text**. London: Thompson Learning, 2001. p. 114- 130.

SEEMANN, P. et al. Building Intangible Assets: a Strategic Framework for Investing in Intellectual Capital. In: MOREY, D. et al. **Knowledge Management: classic and contemporary works**. Cambridge: The MIT Press, 2000. p. 85-98

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1974.

SENGE, P. M. **The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization**. New York : Currency Doubleday, 1994.

SHAH, A. et al. **Meeting the need for employment development in the 21st century**. SAM Advanced Management Journal, Spring 2001.

SPENDER, J. –C. Competitive Advantage from Tacit Knowledge? Unpacking the concept and its strategic implications. In: MOINGEON, B. EDMONSON, A. **Organizational Learning and Competitive Advantage**. Londres: Sage , 1996. p. 57-73.

_____. **Making Knowledge the basis of a dynamic theory of the firm**. Strategic Management Journal, Vol. 17 (Special Winter Issue), 1996a. p. 45-62.

_____, GRANT, R. M. **Knowledge and the firm: overview.** Strategic Management Journal. Vol. 17 (Winter Special Issue), 1996. p. 5-9.

_____. Gerenciando Sistemas de Conhecimento. In: Fleury, M. T. e Oliveira Jr., M. M. **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2001. p.27-49.

SIMON, H. **Bounded Rationality and Organizational Learning.** Organization Science, Vol. 2, Issue , Special Issue: Organizacional Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March (1991). p. 125-134.

SNYDER, W. M. CUMMINGS, T. G. **Organizational Learning Disorders: conceptual model and intervention hypotheses.** Human Relations, V. 51, No. 7, 1998. p. 873-895.

STARKEY, K. **Como as Organizações Aprendem.** São Paulo: Futura, 1997.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STOREY, J. **Human Resource Management: a critical text.** London: Thomson Learning, 2001.

SULLIVAN, P. H. **Profiting from Intellectual Capital: extracting value from innovation.** New York: John Wiley & Sons, Inc., 1998.

SVEIBY, K. E. **The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets.** San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1997.

SKYRME, D. J. Developing a Knowledge Strategy: from management to leadership. In: MOREY, D. et al. **Knowledge Management: classic and contemporary works.** Cambridge: The MIT Press, 2000. p. 61-84

TEECE, D. J. **Managing Intellectual Capital**. New York: Oxford University Press, 2000.

TOFLER, A. **A Terceira Onda**. 5ª ed. São Paulo: Record, 1980.

TSANG, E. **Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research**. Human Relations, 1997. 50 (1): 73-89

ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1999.

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

VILLARDI, B. Q. e LEITÃO, S. P. **Organizações de Aprendizagem e Mudança Organizacional**. RAP, 34(3), Maio/Junho, 2000. p. 53-70.

VINE, P. **Back to School**. The British Journal of Administrative Management, March – April 1999.

WANDERLEY, Eduardo W. **O que é Universidade?** São Paulo: Brasiliense, 1983.

WEICK, K. E., WESTLEY, F. Organizational Learning: affirming an oxymoron. In: CLEGG, S. R. HARDY, C. WORD, W. R. **Handbook of Organization Studies**. London: Sage Publications, 1996. p.440-457.

WERNERFELT, B. **A Resource-based View of the Firm**. Strategic Management Journal. 5, 1984. p. 171-180.

WOOD JR., T. Mudança Organizacional e Transformação da Função de Recursos Humanos. In: WOOD JR., T. (org.) **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995. p. 221 – 242.

ZACK, M. H. Developing a Knowledge Strategy. In: CHOO, C. W. BONTIS, N. **The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge**. New York: Oxford University Press, 2002. p. 255-276.