



EDUCAÇÃO CORPORATIVA: FERRAMENTA PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Antonella C. de Oliveira - antonellams@hotmail.com

CEFET-PR/Ponta Grossa

Programa de Pós-Graduação em Gestão Industrial

Avenida Monteiro Lobato, Km 04, s/n.

Caixa Postal, 20 - 84016-210

Ponta Grossa - Paraná

Antonio C. de Francisco, Prof. Dr. - acfrancisco@pg.cefetpr.br

Hélio G. de Carvalho, Prof. Dr. - helio@ppgte.cefetpr.br

CEFET-PR/Ponta Grossa

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGE

Avenida Monteiro Lobato, Km 04, s/n.

Caixa Postal, 20 - 84016-210

Ponta Grossa – Paraná

Resumo: *O objetivo do presente estudo é analisar a adoção da Educação Corporativa (EC) como ferramenta de suporte para a Gestão do Conhecimento (GC) nas organizações. Conceituou-se GC e EC, posteriormente foi analisada a mudança do paradigma de treinamento para EC. A partir deste ponto e com a contextualização e bases conceituais mapeadas, foram analisados os fatores restritivos e propulsores a adoção da Educação Corporativa como ferramenta de suporte para a Gestão do Conhecimento. A pesquisa foi caracterizada como qualitativa; em função dos objetivos como exploratória e em função dos procedimentos técnicos como uma revisão bibliográfica.*

Palavras chave: *Gestão do conhecimento, Educação corporativa.*

1. INTRODUÇÃO

A história da humanidade mostra que a posse de informação constitui-se no diferencial competitivo do homem. Contudo, a história do Ocidente revela que as informações foram por muito tempo geradas e protegidas por organizações que detinham a supremacia social. Verifica-se esse fato na idade média, onde as informações eram tuteladas pela igreja, na modernidade a coroa detinha informação, o estado na pós-modernidade e a partir da segunda metade do século XX as empresas produtivas assumiram esse papel.

Porém, com a globalização, ocorre a disseminação da informação de forma descentralizada. É cada vez mais intenso o livre acesso a todas as pessoas a todos os tipos de informação. Esse momento reúne elementos que explicam a necessidade da Gestão do Conhecimento (GC). Para Drucker (1999), as empresas percebem que estão em um ambiente de competição e gerar e gerir informações e conhecimentos é questão de sobrevivência.



O capital intelectual das organizações, composta de seus recursos humanos, necessita estar apoiado em uma estratégia de educação continuada, pois o desafio das organizações no século XXI, será atrair e manter clientes (internos e externos) criadores de conhecimento (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). Uma estratégia das organizações, que vem sendo utilizada, para preparar seus recursos humanos visando uma vantagem competitiva é a educação corporativa.

Vários pesquisadores, dentre eles, Senge (2000), Meister (1999), Porter (1999), Souza (2000) e Nonaka e Takeuchi (1997) assinalam a Educação Corporativa (EC) como um forte elemento da GC, para as empresas manterem sua competitividade.

O objetivo deste trabalho é analisar a adoção da EC como ferramenta de suporte para a GC nas organizações. Conceituou-se GC e EC, posteriormente foi analisada a mudança do paradigma de treinamento para EC. A partir deste ponto e com a contextualização e bases conceituais mapeadas, foram analisados os fatores restritivos e propulsores a adoção da EC como ferramenta de suporte para a GC. A pesquisa foi caracterizada como qualitativa; em função dos objetivos como exploratória e em função dos procedimentos técnicos como uma revisão bibliográfica.

2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

A GC é um processo sistêmico na vida de uma organização, e para melhor compreensão desde processo, deve-se compreender os conceitos de: (I) dado, (II) informação, e; (III) conhecimento.

2.1. Dado

Para Davenport e Prusak (1998), dado é um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. É a informação genérica, bruta, descrita de forma exata, sem tratamento algum.

Os dados isolados normalmente não são relevantes, porém quando usados como matéria prima para a criação da informação, tornam-se significantes e essenciais.

2.2. Informação

Drucker (1999), define a informação como dados interpretados, dotados de relevância e propósito. É o conjunto de dados que agrupados em função de uma determinada lógica, estabelece um sentido ou uma ação, um produto capaz de produzir e extrair conhecimento. A informação afeta o conhecimento, acrescentando-lhe ou reestruturando-o.

Segundo Robredo (1998), “é um conjunto de dados agregados de um valor. Também pode ser compreendida como o resultado do ordenamento dos dados que proporciona a inferência de valor para geração do conhecimento sistematizado com vistas à formação de conhecimento e o desenvolvimento de inteligência.” Robredo (1998), apresenta a pirâmide de agregação de valor à informação.

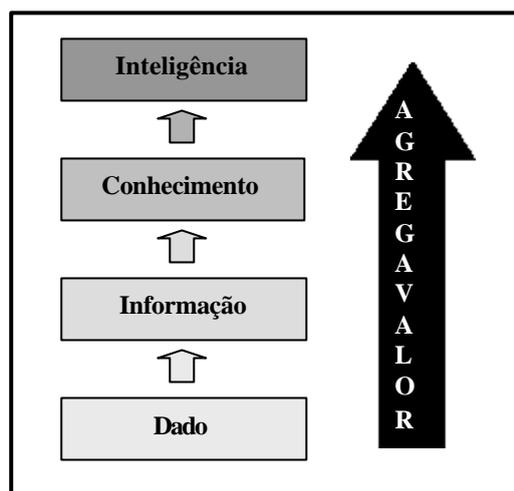


Figura 1 – Pirâmide da agregação do valor à informação. Adaptada de ROBREDO, Jaime. Working Knowledge, 1998.

No topo da pirâmide encontramos a inteligência, que pode ser entendida aqui como capacidade de administrar conhecimentos adquiridos para gerar soluções. Ou seja, o processo inicia-se com a coleta de dados, esses dados após organizados são transformados em informação que, analisados e contextualizados, transformam-se em conhecimento. Esse conhecimento aplicado a processos de decisão gera vantagem competitiva para a organização.

2.3. Conhecimento

Assim como a informação deriva dos dados, o conhecimento deriva da informação. Segundo Davenport e Prusak (1998), o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica a medida que interage com o meio ambiente.

Nonaka e Takeushi, (1997) observam que o conhecimento, diferentemente da informação, refere-se à crenças e a compromissos. Estes autores (Nonaka e Takeushi) definiram o conhecimento humano em dois tipos: tácito e explícito.

O conhecimento tácito é difícil de ser articulado na linguagem formal. É o conhecimento pessoal incorporado a experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas, sistema de valor, *insight*, intuições, emoções e habilidades. É considerado como uma fonte importante de competitividade entre as organizações. Só pode ser avaliado por meio da ação.

Conhecimento explícito é o que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais etc. Facilmente transmitido, sistematizado e comunicado. Ele pode ser transmitido formal e facilmente entre os indivíduos (SANTOS, 2001).

A figura a seguir, demonstra que os conhecimentos tácito e explícito se complementam e sua interação é a dinâmica da criação do conhecimento.



Figura 2 - Espiral do Conhecimento. Adaptado de NONAKA e TAKEUCHI. Criação de conhecimento na Empresa, 1997.

Nonaka e Takeuchi (1997) acreditam que, para se tornar uma empresa que gera conhecimento, a organização deve completar uma espiral do conhecimento, espiral esta que vai do conhecimento tácito para o conhecimento tácito (socialização), tácito para o explícito (externalização), explícito a explícito (combinação), e finalmente de explícito a tácito (internalização).

O conhecimento valorizado pelas organizações é aquele que pode ser aplicado para obter resultados, que pode ser utilizado sistemicamente para conduzir a empresa a um nível elevado de competitividade.

2.4. Processo da GC

O propósito da GC é aproveitar recursos pré existentes nas organizações, afim de que as pessoas possam reutilizá-los ao invés de tentar recriar algo existente.

A GC é um processo corporativo, focado na estratégia empresarial e que envolve a gestão das competências, a gestão do capital intelectual, a aprendizagem organizacional, a inteligência empresarial e a educação corporativa (MEISTER, 1999).

Fica claro que GC é portanto, um processo sistêmico de identificação, renovação e aplicação dos conhecimentos estratégicos da organização. É a administração dos ativos de conhecimento das organizações. A GC permite a organização saber o que ela sabe.

3. A EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Para Meister (1999), a EC é o esforço estruturado de educação continuada do potencial humano das organizações, esse esforço compreende os clientes internos e externos da organização e a sociedade. Nessa ótica, pode-se dizer que a missão da EC seria então, propiciar a educação continuada e o compartilhamento de conhecimentos, de modo que todo o capital humano das organizações tenham qualificações necessárias para sustentar vantagem competitiva e permanente.

Meister (1999), afirma que a EC deve ser um processo inserido no contexto da GC. Esse processo deve integrar todo capital humano da organização, incluindo clientes, parceiros, fornecedores e sociedade, formando uma cadeia de valor focada na estratégia empresarial.

Essa cadeia permite a manutenção e aumento permanente, do valor capital intelectual das organizações.

No ambiente empresarial a EC não tem suas fronteiras limitadas a estrutura organizacional e aos seus empregados. As relações da organização com clientes, parceiros, fornecedores e até mesmo com a sociedade, influenciam seu processo de gestão e evolução. Todas estas relações formam uma cadeia de valor que impacta a realização das metas empresariais e a obtenção dos resultados do negócio. A gestão das organizações, por mais auto suficientes que sejam, sofre as influências destes agentes intervenientes e afetam naturalmente sua evolução.(SANTOS, 2001)

Sendo assim, a EC pode ser considerada como uma ferramenta de suporte a GC no cumprimento de seu propósito de socializar o conhecimento existente nas organizações.

4. EDUCAÇÃO CORPORATIVA X TREINAMENTO: MUDANÇA DE PARADIGMA

Treinamento, segundo Chiavenato (1999), é o processo de ensinar, capacitar, reciclar e aperfeiçoar os funcionários nas habilidades e competências básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos com excelência. Um dos propósitos do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em suas funções, influenciando seus comportamentos. A definição de treinamento no Dicionário Aurélio (1999) é “tornar apto para determinada tarefa, ou atividade; adestrar; exercitar; praticar”.

A partir dessas definições, pode-se sugerir que o objetivo do treinamento é desenvolver qualificações isoladas, enquanto que o foco da EC vai além da qualificação isolada para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, em que os empregados compartilham inovações e visam solucionar problemas organizacionais.

Na EC os ambientes de aprendizagem tornam-se pró-ativos, centralizados, determinados e estratégicos e o resultado esperado é que o empregado possa desenvolver a capacidade de aprender e dar continuidade a esse processo na volta ao trabalho. Segundo Meister (1999), as empresas começam a perceber a necessidade de transferir o foco dos esforços de treinamento para a EC. A tabela a seguir, ilustra os principais componentes dessa mudança.

MUDANÇA DE PARADIGMA		
CENTRO DE TREINAMENTO		EDUCAÇÃO CORPORATIVA
Desenvolver Habilidades	OBJETIVO	Desenvolver Competências
Aprendizado Individual	FOCO	Aprendizado Organizacional
Tático	ESCOPO	Estratégico
Necessidades Individuais	ÊNFASE	Estratégias de Negócios
Interno	PÚBLICO	Interno e Externo
Espaço Real	LOCAL	Espaço Real e/ou Virtual
Aumento de Habilidades	RESULTADO	Melhoria de Resultados

Tabela 1 – Mudança de Paradigma. Adaptado de SOUZA, Cesar. Talentos e Competitividade, 2000.



A proposta do treinamento é treinar pessoas no desenvolvimento de habilidades para o trabalho. Meister (1999) afirma que a EC tem a proposta de alinhar os membros da organização aos objetivos empresariais, oferecendo soluções de aprendizagem para cada família de cargos. Por tratar o ambiente corporativo como um todo, a EC permite que o aprendizado organizacional seja direcionado para o resultado global e não para a melhoria individual, agregando valor ao resultado corporativo.

5. FATORES RESTRITIVOS E PROPULSORES

Toda idéia ou teoria nova surge em um campo de forças, que avalia a oportunidade de seu surgimento, com um conjunto de fatores que restringem sua existência e desenvolvimento e que precisam ser removidos ou minimizados nessa sua ação restritiva.

De outro lado, e no sentido oposto, um conjunto de fatores impulsores criam um ambiente favorável para a implementação e desenvolvimento de novas idéias e teorias, e essas forças devem ser potencializadas para acelerar os efeitos positivos do que se pretende atingir.

O objetivo de avaliar brevemente esse campo é conhecer e neutralizar as forças restritivas ou transformá-las em forças produtivas. Com relação as forças propulsoras, o objetivo é fortalecer-las ainda mais, para aumentar a potencialidade de existência da idéia ou teoria e do alcance dos objetivos propostos.

A idéia de adotar a EC como ferramenta de suporte para a adoção da GC nas organizações surge, como todas as teorias e idéias, nesse mesmo campo de forças.

Assim, podemos considerar quais os fatores que restringem a adoção da EC como meio de ampliação do capital intelectual nas organizações:

- A dificuldade que as empresas encontram em adaptar-se a nova realidade;
- Medo e desconhecimento do futuro;
- Permanência de traços da cultura anterior;
- Momentos de dificuldades empresariais;
- A descrença em uma visão compartilhada de futuro;
- Dificuldade em contratar e manter funcionários com potencial de crescimento ou detentores de competências estratégicas de consciência ampliada;
- Dificuldade em conquistar e reter valores novos, o que inibe a adoção de um plano a longo prazo nos investimentos para o desenvolvimento do capital humano;
- A falta de capacitação para os novos papéis, e;
- Falta de tempo e prioridade para implementar novos projetos.

A EC, como meio para a GC, pressupõe um conjunto de fatores que, quando ocorrem, são considerados propulsores para o sucesso (SANTOS, 2001):

- Consciência e vontade política da direção superior;
- O próprio conceito de EC;
- Diretrizes estratégicas bem definidas e internalizadas por toda organização;
- Disposição e abertura dos funcionários para a inovação;
- Espírito de equipe para o crescimento da empresa, e;
- Aceitação do compartilhamento de competências e conhecimento.

Uma outra força que pode ser considerada propulsora é a forma como a sociedade vem cobrando resultados e qualidade nas ações das empresas.

Em função dos fatores que podem restringir a adoção da EC, é recomendável que os fatores propulsores sejam otimizados por meio do planejamento estratégico.



6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste trabalho, e levando em conta os aspectos aqui apresentados, experimentou-se a sensação de que a GC não é uma disciplina pronta e acabada, e assim sendo, não existe fórmula para sua aplicação nas organizações. Ainda assim foi possível constatar que a EC é uma importante aliada para a GC, e que cada organização deve criar um modelo para sua implementação, pois cada contexto empresarial tem seus fatores restritivos e propulsores na adoção da EC.

Supondo haver dependência dos valores, costumes e das ideologias do grupo social nas empresas, ao mesmo tempo em que se trabalha na implantação da EC como ferramenta de suporte para a GC, a organização deve aprender como realizá-la e como corrigir os desvios percebidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 1999.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FERREIRA, Aurélio B. H. **Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

NONAKA, Ikujiro.; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 3. ed. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROBREDO, Jaime. **Working Knowledge**. São Paulo: Global, 1998.

SANTOS, Antonio R. **A Construção do Conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Best Seller, 2000.

SOUZA, César. **Talentos e Competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

CORPORATIVE EDUCATION: TOOL FOR THE MANAGEMENT OF THE KNOWLEDGE

Abstract: *The objective of the present study is to analyze the adoption of the Corporate Education as tool of support for the Management of the Knowledge in the organizations.*



Comitê Científico/Avaliador

Management of the Knowledge was appraised and corporative Education, later was analyzed the change of the paradigm of training for Corporative Educação. From this point and with the mapeadas contextualização and conceptual bases, had been analyzed the restrictive and propeller factors the adoption of the Corporative Education as tool of support for the Management of the Knowledge. The research was characterized as qualitative; in function of the objectives as exploratória and in function of the procedures technician as a bibliographical revision.

Key-words: *Management of the knowledge, Corporative education.*