

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DE PESSOAS

ESTELAMÁRIS ALBUQUERQUE BERNARDES

MULTIPLICADORES DO CONHECIMENTO: A EXPERIÊNCIA DE APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL DA ALTUS S/A

Porto Alegre

2010

ESTELAMÁRIS ALBUQUERQUE BERNARDES

MULTIPLICADORES DO CONHECIMENTO: A EXPERIÊNCIA DE APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL DA ALTUS S/A

Trabalho de conclusão de curso de
especialização apresentado como requisito
parcial para a obtenção título de Especialista
em Gestão de Pessoas, pelo MBA Gestão de
Pessoas da Universidade do Vale do Rio dos
Sinos

Orientador: Prof. M. Sc. Jerônimo Lima

Porto Alegre

2010

DEDICATÓRIA

Dedico meu trabalho àqueles que são a maior importância da minha vida, minha família, por acreditarem em mim sempre, aos quais privei de atenção e presença em vários momentos ao longo desta etapa para dedicar-me aos estudos. Amo muito todos vocês!

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pelo dom da vida, da sabedoria, da perseverança e do amor, dons estes que alicerçam a minha caminhada.

Agradeço imensamente a minha família que ao longo da jornada acadêmica estiveram do meu lado compartilhando momentos de alegrias e angústias, me motivando e apoiando em todas as situações.

Agradeço o meu orientador e mestre, Prof. M. Sc. Jerônimo Lima, pela confiança, disponibilidade, sabedoria e orientação que me possibilitaram ousar e buscar novas formas de aprendizagem, amadurecendo os meus conhecimentos.

À empresa Altus Sistemas de Informática, seus gestores e meus colegas, por terem contribuído de alguma forma para realização deste trabalho acadêmico.

Aos amigos e colegas que de alguma forma contribuíram para que este trabalho se tornasse realidade.

*“A aprendizagem não ocorre quando se tem todas as respostas,
mas quando se convive com todas as perguntas”*

Max Dupree

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Condições básicas para a construção de um ambiente de aprendizagem 28

QUADRO 2 – Currículo básico para os multiplicadores do
conhecimento.....**Erro! Indicador não definido.**3

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABINEE – Associação Brasileira da Indústria Eletro-Eletrônica

ACIS/SL – Associação Comercial de São Leopoldo

CEITEC – Centro de Excelência em Tecnologia Eletrônica Avançada

CP's – Controladores Programáveis

E/S – Entrada e saída

FAÇA – Fato para Ação da Altus

FAURGS – Fundação de Apoio da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

FIERGS – Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul

ICI – Instituto do Câncer Infantil

LNT – Levantamento de Necessidades de Treinamento

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

RH – Recursos Humanos

RS – Rio Grande do Sul

S/A – Sociedade Anônima

SBGC – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento

SENAI – Serviço Nacional da Indústria

SEPRORGS – Sindicato das Empresas de Informática do Rio Grande do Sul

SESI – Serviço Social da Indústria

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1 ECONOMIA DO CONHECIMENTO	14
2.1.1 Organização do Conhecimento.....	15
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	17
2.2.1 Entendimento sobre conhecimento	19
2.3 PERSPECTIVAS DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	19
2.3.1 Os novos papéis de RH.....	20
2.3.2 Novos paradigmas em T&D	22
2.4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	25
2.4.1 Criação do ambiente de aprendizagem	27
2.5 MULTIPLICADORES DO CONHECIMENTO	29
2.5.1 Perfil dos multiplicadores	30
2.5.2 Competências necessárias	31
2.5.3 Formação dos multiplicadores	31
2.5.4 O Processo de disseminação do conhecimento.....	33
2.5.5 Critérios para seleção de conteúdos.....	35
2.5.6 Fatores essenciais para o sucesso	36
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	38
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	38
3.1.1 Classificação da pesquisa	38
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE	40
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	42
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	43
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	47
4.1 PROGRAMA MULTIPLICANDO.....	47
4.1.1 Multiplicadores do conhecimento	48
4.1.1.1 Responsabilidade do multiplicador	51
4.1.1.2 Preparação dos Multiplicadores do Conhecimento	51
4.1.2 Incentivo do Programa.....	52
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
REFERÊNCIAS	60
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	62

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, a evolução apresentada pelas teorias administrativas trouxe consigo uma preocupação com a capacitação dos colaboradores das organizações. Esta preocupação vai desde a mera sistematização de atividades, visando à minimização de falhas operacionais, até a atual gestão do conhecimento para a sustentação de vantagens competitivas.

Neste contexto, as atividades de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) dos colaboradores têm sido caracterizadas como uma questão estratégica, tendo em vista novas perspectivas para a área de gestão de pessoas. Esta abordagem envolve a correlação entre T&D e as demais atividades de Recursos Humanos (RH), tais como remuneração, avaliação de desempenho e alinhamento entre estratégias individuais e organizacionais. Além disto, os programas recentes de T&D tendem a se valer de práticas direcionadas ao indivíduo-colaborador, posto que o próprio trabalho tem um novo significado, aquele que o indivíduo lhe atribui, conforme a importância pessoal que o trabalho assume em seu projeto de vida.

Diante desta realidade, também as metodologias adotadas pelos programas de T&D passaram a utilizar novos recursos, em destaque a gestão do conhecimento realizada com multiplicadores do conhecimento, uma emergente solução para a operacionalização das atividades de treinamento.

Primeiro, o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. Segundo, o conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado à ação. É sempre o conhecimento “com algum fim”. E, terceiro, o conhecimento, como a informação, diz respeito ao significado, é específico ao contexto e relacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 63).

A informação e o conhecimento são reconhecidos por um grande número de estudiosos. Segundo Rivadávia (2008), são os elementos fundamentais da nova ordem econômica mundial. Esta percepção é corroborada por Tapscott (1997), que identificou, sistematizou e descreveu as doze megatendências da chamada *Nova Economia*, das quais o conhecimento é a primeira e mais importante, bem como a chave para a realização de mudanças significativas, relevantes, duradouras e diferenciadoras em termos de competitividade de organizações e nações.

Estudos mencionados por Rivadavia (2008), de Shapiro e Varian (1999), salientam a importância de repensar e aplicar os princípios econômicos à Era da Internet e à Economia da Informação. Contudo, foi em Castells (2000) que Rivadavia (2008) encontrou a conceituação oportuna e uma análise adequada que delimita a mudança contemporânea de paradigma. Segundo este autor, tal mudança pode ser vista como a transferência de uma tecnologia baseada principalmente em insumos baratos de energia para outra que se baseia predominantemente em insumos baratos de informação, derivados do avanço da tecnologia em microeletrônica e telecomunicações. Ao apontar para a economia informacional, ressalta a importância do conhecimento e da informação ao destacá-los como as principais características dos novos sistemas econômicos, transcendendo, inclusive, a importância econômica de outras eras.

O entendimento sobre a importância do conhecimento em uma organização foi destacado por Santiago Jr. (2004), que afirma passar necessariamente pela clareza de alguns conceitos, dentre os quais é possível destacar a criação e registro dos conhecimentos relevantes para a organização e o mapeamento das pessoas que “possuem” estes conhecimentos. Além disto, destaca a relevância dos processos de disseminação, não só dos conhecimentos propriamente ditos, mas também dos conceitos referentes a sua adequada gestão.

Para que a criação do conhecimento organizacional seja favorecida, Rivadavia (2008) assegura que é fundamental repensar a organização e o papel que esta desempenha no que se refere às condições capacitadoras de criação de conhecimento. O autor descreve que a organização deve fornecer o contexto adequado para a criação e acúmulo do conhecimento e destaca a contribuição de Nonaka e Konno apud Guaragna (2007), que reforçam que a gestão de criação do conhecimento supera a gestão do conhecimento e, enfatizam eles, é papel dos líderes estabelecer o desenho apropriado à criação do conhecimento e prover um ambiente adequado.

Neste sentido, Guaragna (2007) destaca que o aprendizado individual tem um impacto significativo nas práticas de aprendizagem organizacional, pois a aprendizagem inicia a partir dos indivíduos. O mesmo autor reforça que, dentre os processos individuais que favorecem a aprendizagem coletiva, há que se considerar a reflexão para aprender com a própria experiência e a experimentação de novas estratégias ou de novos enfoques que é enriquecedora quando há intercâmbio com os colegas.

Afirma Rivadavia (2008) que, à medida que a informação e o conhecimento tornam-se fatores de competitividade, a capacidade de aprender e de renovar significados à luz de novas

idéias e proposições se tornou a marca indelével da “organização que aprende” e da “organização inteligente”.

Neste sentido, advoga Guaragna (2007) que o aprendizado desenvolve o senso de pertencimento e socialização à medida que estimula o compartilhamento de conhecimentos, de experiências, de visões e de entendimentos entre os indivíduos, assim como o de realização de atividades coletivas. Oportuniza a exposição das pessoas, suas idéias, conceitos e formas de agir, o que contribui para se obter o respeito e o reconhecimento dos demais, elevando a autoestima que tem sua essência no sentimento de dignidade e de ter o controle sobre a própria vida.

De acordo com Santiago Jr. (2004), para que o processo de disseminação de competências e conhecimentos tenha sucesso é vital que haja uma definição clara das atividades a serem exercidas pelos profissionais que desempenharão o papel de multiplicadores do conhecimento. O claro entendimento do escopo de suas atividades, bem como das efetivas necessidades das áreas onde os conhecimentos serão disseminados, são considerados fatores críticos de sucesso. O mesmo autor ressalta que a falta de integração efetiva entre os objetivos a serem atingidos e as necessidades podem causar uma completa falta de sinergia entre os colaboradores, o que seria fatal para o processo de disseminação.

Neste sentido, este trabalho visa definir as competências, o perfil, o papel e a forma de atuação dos multiplicadores do conhecimento para apoiar um novo modelo de aprendizagem organizacional na empresa estudada.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A Altus Sistemas de Informática S/A fornece soluções completas de equipamentos para automação industrial e possui uma equipe com larga experiência e um dos maiores acervos de projetos nas áreas de integração de sistemas e controle de processos. A empresa atua nos setores de siderurgia, plataformas de petróleo, bases de carregamento de fluídos industriais, hidroelétricas, estações de tratamento de água e esgoto, predial e transporte.

Desde sua origem, na década de 1980, a empresa tem larga reputação de potência e desempenho atuando com tecnologia própria. Iniciou como uma pequena fabricante de equipamentos no sul do país e é hoje uma das líderes no mercado brasileiro em pesquisa e desenvolvimento de tecnologia para automação industrial e controle de processos. Com a

visão de que precisam estar com um olho no Brasil e outro no mundo, os fundadores investem continuamente em pesquisa, desenvolvimento e inovação, criando produtos de classe mundial.

Com matriz em São Leopoldo, RS, possui filiais em São Paulo, Campinas, Rio de Janeiro, Manaus e Macaé e escritórios de representação em Curitiba, Belo Horizonte e Salvador. Com operações internacionais na Argentina, Alemanha e Estados Unidos, também mantém parcerias estratégicas de interação com universidades e centros de pesquisa que possibilitam o relacionamento com o meio acadêmico e o desenvolvimento do setor.

O cenário organizacional, sem dúvida, sofreu alterações nos últimos anos. A grande mudança a qual a Altus necessita se submeter para continuar competitiva diz respeito a sua sobrevivência na Sociedade do Conhecimento. Esta necessidade faz com que a empresa considere como recursos valiosos a gestão da informação e a gestão do conhecimento.

Santiago Jr. (2004) ressalta que os processos de disseminação do conhecimento devem conter atividades voltadas para a integração entre todos os atores envolvidos. A participação dos colaboradores é, sem dúvida alguma, um fator crítico de sucesso desta etapa, ainda mais pelo entendimento que todos já possuem conhecimentos e competências que podem ser aproveitados pela organização. Por este motivo, existe a necessidade da empresa priorizar a criação de um ambiente propício para identificar, criar e disseminar o conhecimento, agregando ainda mais valor.

Estes fatos justificam a seguinte questão de pesquisa: Como os multiplicadores do conhecimento podem contribuir para o compartilhamento de experiências e conhecimentos para a aprendizagem organizacional?

1.2 OBJETIVOS

Levando em consideração a delimitação do estudo de caso e o problema de pesquisa definido, a seguir são estabelecidos os objetivos da pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Definir as competências, o perfil, o papel e a forma de atuação dos multiplicadores do conhecimento para apoiar o aprendizado organizacional na Altus S/A.

1.2.2 Objetivos Específicos

- 1) Identificar o perfil de competências sugerido pela literatura acadêmica e comercial especializada para profissionais atuando como multiplicadores do conhecimento;
- 2) Definir o perfil de competências mais adequado aos multiplicadores do conhecimento da empresa estudada;
- 3) Definir o papel dos multiplicadores do conhecimento da empresa estudada;
- 4) Descrever o processo de atuação dos multiplicadores do conhecimento.

1.3 JUSTIFICATIVA

As organizações dependem cada vez mais de seu capital humano. Portanto, investir adequadamente na formação de seus colaboradores é a alternativa mais significativa ao longo do tempo para as empresas que pretendem ser competitivas. De acordo com Santiago Jr. (2004), devido o acirramento do mercado, causado pela democratização das tecnologias disponíveis a todas as empresas, evidencia-se a necessidade de um diferencial de mercado. O autor destaca que as empresas perceberam que somente armazenar informações para consulta não garante a disseminação do conhecimento.

Santiago Jr. (2004) ressalta a necessidade de criação de formas de registro e disseminação do conhecimento com o objetivo de tornar o conhecimento explícito e de fácil acesso. Destaca que apenas agora as empresas têm percebido a importância do *know-how* do conhecimento que é acumulado por seus colaboradores, que fica perdido entre as diversas áreas da empresa. De acordo com este autor, é muito frequente em uma mesma empresa ser ver duas ou mais equipes desenvolverem atividades similares para solucionar problemas idênticos. Isto ocorre devido ao entendimento que há sobre o conhecimento pertencer a cada um dos colaboradores, sendo assim individual, e não da organização. Para este autor, nas empresas de tecnologia, cada projeto é tratado como sendo uma nova história, o que poderia ser evitado, pois é possível pegar atalhos e diminuir custos do retrabalho no desenvolvimento de novos projetos com o compartilhamento do conhecimento por meio de multiplicadores.

Crestanat (2009) destaca a importância da retenção e gestão do conhecimento. A autora relata o caso da NASA, que incentivou seus antigos engenheiros a se aposentar e quando precisou retomar o antigo projeto da Apollo 11, percebeu que o conhecimento adquirido naquela época não existia mais. A grande questão é: como a NASA perdeu a capacidade de replicar um dos maiores acontecimentos da história? E que outros conhecimentos e tecnologias podem ter sumidos? O caso da NASA é um exemplo de como o risco da perda do conhecimento é latente, podendo ter impactos negativos para o desempenho de uma empresa, mostrando que, em uma economia baseada em ativos intangíveis, a retenção do conhecimento é o novo desafio. Há mais de vinte anos, os ativos tangíveis de uma empresa eram considerados a sua maior riqueza. Atualmente, com a crescente necessidade de diferenciação, o maior patrimônio de uma organização são seus ativos intangíveis.

O processo de multiplicação com pessoas preparadas para educar e não simplesmente treinar, garantirá a justa distribuição do conhecimento dentro da empresa, como uma escola sistematizando a aprendizagem. Assim, a aprendizagem passa a ser um fator estratégico, fundamental para a adequação de um novo modelo organizacional.

Todas estas considerações justificam a criação de um seleto grupo de multiplicadores do conhecimento organizacional, com vistas a assegurar a aprendizagem coletiva para a geração de inovações e vantagens competitivas sustentáveis para a empresa estudada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fim de nortear a realização deste estudo a partir de um amplo campo de análise, buscou-se fundamentação teórica sobre a economia do conhecimento como pano de fundo para uma gestão do conhecimento focada na utilização de multiplicadores para compartilhamento do conhecimento.

2.1 ECONOMIA DO CONHECIMENTO

As tecnologias de informação e de comunicação propiciam e aceleram o desenvolvimento de novas formas de geração, tratamento e distribuição de informação. A informação, o conhecimento, a inovação e a educação continuada configuram-se hoje como temas centrais dos debates acadêmicos e empresariais, uma vez que a mais-valia e a formação de vantagens competitivas sustentáveis dos tempos atuais alicerçam-se nestes novos insumos econômicos. Com base nestas premissas, Rivadávia (2008) contextualiza o cenário sócio-histórico-político-econômico da era que se seguiu à Era Industrial.

O pós-industrialismo instiga uma reflexão a respeito da nova ordem econômica mundial, suas causas, implicações e análise de emergência de um novo paradigma tecnoeconômico baseado em inovação, informação e conhecimento. Conclui-se que, a partir de 1991, as empresas passaram a gastar mais com equipamentos que coletam, processam, analisam e disseminam informações, e a gastar menos com equipamentos típicos da Era Industrial. Esta foi a revolução dos ativos tangíveis para os ativos intangíveis.

Entretanto, só a tecnologia não é o bastante. Um agente econômico competitivo é aquele capaz de gerar e absorver inovações e de estar constantemente promovendo e intensificando a capacidade contínua de aprender. Esta era Pós-industrial, Era do Conhecimento, Era do Aprendizado ou Era da Inovação Perpétua alicerça-se nos ensinamentos de Schumpeter apud Rivadávia (2008).

Neste contexto, o investimento em educação e capacitação contínuas é condição *sine qua non* para a economia da Era do Conhecimento, baseada nas seguintes características citadas por Rivadávia (2008) encontradas em Lastres e Albagli (1999):

- A crescente complexidade dos novos conhecimentos e tecnologias utilizadas pela sociedade.
- A aceleração do processo de geração de novos conhecimentos e de fusão de conhecimentos, assim como a intensificação do processo de adoção e difusão de inovações, implicando ainda mais veloz redução dos ciclos de vida de produtos e processos.
- A crescente capacidade de codificação de conhecimentos e a maior velocidade, confiabilidade e baixo custo de transmissão, armazenamento e processamento de enormes quantidades dos mesmos e de outros tipos de informação.
- O aprofundamento do nível de conhecimentos tácitos, implicando a necessidade do investimento em treinamento e qualificação, organização e coordenação de processos.
- As mudanças no perfil dos diferentes agentes econômicos, assim como dos recursos humanos, passando-se a exigir um nível de qualificação muito mais amplo dos trabalhadores.

Estas características elucidam os aspectos conjunturais e contextuais que evidenciam, ilustram e propiciam não apenas o surgimento, mas também a consolidação da magnitude e importância da informação e do conhecimento como os principais fatores de competitividade para as organizações.

2.1.1 Organização do Conhecimento

De acordo com Choo (2003), as organizações do conhecimento são aquelas que possuem informações e conhecimentos que as tornam capazes de percepção e discernimento. Já Garvin (2000) sugere que uma empresa baseada em conhecimento é uma organização de aprendizagem que o reconhece como recurso estratégico. Além disso, ela cria conhecimento que pode ser processado internamente e utilizado externamente, aproveitando o potencial do seu capital intelectual, no qual o trabalhador do conhecimento é o componente crítico. A informação retida pelo processo de construção de sentido cristaliza-se na proposição ou melhoria de produtos ou serviços, bem como na melhoria dos processos internos da organização, o que contribui para a melhoria dos processos decisórios.

Segundo Choo (2003), os benefícios da administração dos recursos e processos de informação para as organizações do conhecimento são:

- Tornam-se capazes de adaptação às mudanças do ambiente no momento adequado e de maneira eficaz, hábeis na oferta de respostas rápidas em ambientes dinâmicos, mutáveis e imprevisíveis.
- Empenham-se na aprendizagem constante não somente sobre o “aprender a aprender”, mas também sobre o “aprender a desaprender” (desaprender pressupostos, normas e crenças que perderam validade).
- Mobilizam o conhecimento e a experiência de seus membros para gerar inovação e criatividade, e focalizam seu conhecimento em ações racionais e decisivas.

Sveiby apud Rivadávia (2008) tipifica as organizações do conhecimento com base em algumas características. A primeira delas é a que se refere à qualificação do corpo de colaboradores responsáveis pela conversão da informação em conhecimento, os quais utilizam suas próprias competências, com ou sem auxílio de fornecedores de informação ou de conhecimento especializado. Uma segunda característica destas organizações é o fato de que possuem poucos ativos tangíveis, ao passo que seus ativos intangíveis representam mais valor ou o verdadeiro valor.

Pereira (2002) propõe um modelo de gestão para organizações baseadas no conhecimento, tendo como ponto de partida uma arquitetura organizacional estruturada em três pilares:

1. Estratégia: Foca o conhecimento como a competência essencial da organização;
2. Estrutura: Busca a flexibilidade para a criação e disseminação do conhecimento;
3. Tecnologia e Processos: Incluem as seguintes funções da gestão do conhecimento: identificação, captura, seleção e validação, organização e armazenagem, compartilhamento, acesso e distribuição, aplicação e criação.

Por fim, percebe-se a introdução de novas estratégias de atuação em T&D e gestão do conhecimento por meio de novas metodologias operacionais. O tema central da gestão do conhecimento é aproveitar os recursos que já existem na empresa para que as pessoas

procurem, encontrem e empreguem as melhores práticas em vez de tentar reinventar a roda. Para isto há inúmeros caminhos a serem seguidos, entre eles:

- Captar, armazenar, recuperar e distribuir ativos explícitos (exemplos: patentes ou direitos autorais);
- Coletar, organizar e disseminar conhecimentos intangíveis (exemplos: *know-how*, especialização profissional, experiência individual, soluções criativas);
- Criar um ambiente de aprendizado que permita às pessoas transferir os conhecimentos para que eles sejam rapidamente internalizados e aplicados para criação de novos conhecimentos.

Para Senge (1990), convém ressaltar que as organizações aprendem somente por intermédio de indivíduos que aprendem. O aprendizado de cada colaborador não garante o aprendizado organizacional. Uma organização só é capaz de aprender quando passa a criar, adquirir, interpretar, transformar e reter conhecimento e modificar, de forma deliberada, seu comportamento para refletir novos conhecimentos.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

De acordo com Rivadávia (2008), a gestão do conhecimento deve ser compreendida como um conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, possibilitando que as organizações e seus colaboradores utilizem informações conhecimentos disponíveis para alcançar os objetivos organizacionais e maximizar a competitividade.

Segundo Choo (2003), o objetivo geral da gestão do conhecimento é a concepção da estratégia organizacional, sua estrutura, processos e sistemas para que a organização possa usar o que ela sabe a fim de criar valor para seus clientes e sociedade.

Na visão de Silva (2005), gestão do conhecimento é o processo pelo qual uma organização, de forma consciente e sistemática, coleta, cria, organiza, compartilha e quantifica seu acervo de competências para atingir seus objetivos estratégicos, com a

finalidade de promover vantagem competitiva. Neste sentido, a gestão do conhecimento e a gestão por competências se confundem e se completam.

Define ainda, Rivadávia (2008), a gestão do conhecimento como uma grande área “guardachuva”, que envolve e incorpora diferentes abordagens comunicantes que dialogam entre si. Uma gestão com este objetivo é capaz de estabelecer uma visão estratégica para o uso da informação e do conhecimento, bem como promover a aquisição, a criação, a codificação parcial e a transferência de conhecimentos tácitos e explícitos, estimular e promover a criatividade, a inovação, a aprendizagem e a educação continuada. Além de propiciar um contexto organizacional adequado ao se reconhecer o papel fundamental da cultura organizacional, das pessoas e seus comportamentos e atitudes, em tempos dos quais a informação e o conhecimento são os únicos fatores capazes de fortalecer as competências essenciais das organizações e contribuir para a consolidação de vantagens competitivas sustentáveis.

O mesmo autor recorreu a Davenport e Prusak (1998) para enumerar alguns princípios da gestão do conhecimento após a análise de estudos de caso e o apontamento das lições aprendidas:

- a) o conhecimento tem origem e reside na cabeça das pessoas;
- b) o compartilhamento do conhecimento exige confiança;
- c) a tecnologia possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento;
- d) o compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado e recompensado;
- e) apoio da direção e recursos são fatores essenciais;
- f) iniciativas ligadas ao conhecimento devem começar por um programa-piloto;
- g) aferições quantitativas e qualitativas são necessárias para avaliar a iniciativa;
- h) o conhecimento é criativo e deve ser estimulado a se desenvolver de formas inesperadas.

Para fins deste trabalho, considera-se o conceito-ensaio de gestão do conhecimento proposto pela SBGC (2010): “Gestão do Conhecimento é o processo sistemático, integrado e transdisciplinar que promove atividades para criação, identificação, organização, compartilhamento, utilização e proteção de conhecimentos estratégicos, gerando valor para as partes interessadas”.

2.2.1 Entendimento sobre conhecimento

A formação do conhecimento se inicia com eventos que, por sua vez, geram fatos e dados. Estes, quando devidamente tratados, manipulados e interpretados, geram informações e estas, quando testadas, validadas e codificadas, transformam-se em conhecimento.

O conhecimento não pode ser visto separadamente do seu contexto. É uma mistura fluida de experiências, valores, informações, contextualizadas e *insights*. O conhecimento tem origem na cabeça das pessoas. Nas organizações ele está presente não apenas em documentos, mas também em rotinas, processos e práticas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

A gestão do conhecimento cuida de agregar valor às informações, filtrando, resumindo e sintetizando estas, e, desta forma, desenvolvendo um perfil de utilização pessoal que ajuda a levá-las à ação. Santiago Jr. (2004) reforça que o conhecimento possibilita a existência de uma estrutura que permite a avaliação e incorporação de novas experiências e informações.

Eboli (2004) sustenta que o conhecimento é a base para a formação de riqueza nos níveis individuais e coletivos, já que está ocorrendo uma rápida obsolescência do conhecimento. Esta obsolescência é a redução do prazo de validade do conhecimento associado ao sentido de urgência. Segundo este autor, a realidade mudou, exigindo que todas as pessoas em todos os níveis da empresa tenham bem desenvolvida sua capacidade de criar trabalho e conhecimento organizacional, contribuindo de maneira efetiva para o sucesso dos negócios.

Rivadavia (2008) ressalta que as organizações geram, codificam, coordenam e transferem conhecimento a partir, entre e para seus membros. Sem conhecimento não há organização.

2.3 PERSPECTIVAS DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

São apresentadas, nesta seção, as atuais perspectivas para o treinamento e desenvolvimento nas organizações. Estas compreendem os novos papéis da gestão de recursos humanos e, consequentemente, os novos paradigmas que surgem para as atividades de treinamento e desenvolvimento de colaboradores.

2.3.1 Os novos papéis de RH

Nakayama (2001) explica que, até a década de 1960, a Administração de Recursos Humanos nas empresas recebia as denominações de “Departamento Pessoal” e “Relações Industriais”. Até então apenas era dada ênfase às atividades fiscalizadoras e reguladoras como admissão, registro legal, punição, controle de atividades e demissão de funcionários.

Com a evolução das teorias administrativas, o advento da teoria de relações humanas, e, ainda, com o aperfeiçoamento das teorias do comportamento organizacional, a função de RH passou a orientar-se para atividades como seleção, definição de cargos e salários, treinamento, benefícios, serviço social. Atualmente, a gestão de RH tende a remodelar-se, objetivando responder aos novos desafios trazidos pelo mundo globalizado. Há uma tendência a alinhar-se mais à estratégia organizacional e a focalizar simultaneamente o cliente interno (funcionário) e o externo (mercado). Ocorre, então, uma transição do RH de departamento para unidade de negócio. Seus resultados devem ser observados muito além da redução de custos e da otimização de atividades de administração de funcionários. Consequentemente, todas as transformações em RH vêm a influenciar os processos de T&D na organização.

Em uma empresa, a atual tarefa de RH consiste em alcançar a excelência organizacional. Assim, o RH passa a assumir um novo papel, focalizando os resultados e não as atividades tradicionais, como contratação de pessoal e remuneração. “Este setor não deveria ser definido pelo que faz, mas pelo que apresenta – resultados que enriquecem o valor da empresa para clientes, investidores e funcionários” (ULRICH, 2000, p. 35). Para o mesmo autor, o RH pode ajudar a obter excelência organizacional de quatro maneiras específicas:

- a) formando uma parceria com os gerentes seniores e os de produção para a execução da estratégia, levando o planejamento “da sala de reunião para o mercado”;
- b) tornando-se especialista na organização e execução do trabalho, garantindo eficiência administrativa pela redução dos custos e da manutenção da qualidade;
- c) tornando-se “defensor” dos funcionários, representando suas preocupações para os gerentes seniores e, simultaneamente, trabalhando para aumentar o comprometimento funcional;
- d) tornando-se um agente de mudança contínua, moldando processos e uma cultura que, juntos, desenvolvam uma maior capacidade organizacional para a mudança.

Também Becker et al. (2001) posicionam o RH como parceiro estratégico no negócio da organização sob quatro perspectivas, numa analogia à metodologia de mensuração de desempenho do *BSC*. Estas perspectivas são:

a) perspectiva do pessoal: a empresa contrata e remunera pessoas, mas não se empenha em atrair os melhores ou em desenvolver empregados excepcionais;

b) perspectiva da remuneração: a empresa usa bônus, pagamento de incentivos e diferenças expressivas na remuneração para recompensar os que apresentam alto e baixo desempenho. Trata-se de um primeiro passo, mas ainda não explora integralmente os benefícios de RH como ativo estratégico;

c) perspectiva do alinhamento: os gerentes vêem os empregados como ativo estratégico, mas não investem na reformulação geral dos recursos de RH para alavancar a perspectiva da gerência;

d) perspectiva do alto desempenho: os executivos vêem o RH como um sistema embutido dentro do sistema mais amplo de implementação da estratégia de negócios. A empresa gerencia e mede as relações entre estes dois sistemas e o desempenho da empresa.

Os mesmos autores, ao abordar competências para os profissionais de RH, citam como competências emergentes:

a) demonstração de credibilidade pessoal;

b) capacidade de gestão da mudança;

c) capacidade de gestão da cultura;

d) domínio das práticas de RH;

e) conhecimento do negócio;

f) gerenciamento do desempenho estratégico de RH.

Ainda, os mesmos autores dividem a sexta competência – gerenciar estrategicamente o RH – em quatro dimensões:

a) raciocínio causal crítico: os profissionais de RH devem pensar em termos causais para que possam avaliar como o RH impulsiona o desempenho da empresa;

b) compreensão dos princípios da boa mensuração;

c) estimativa das relações causais (entre RH e o desempenho da empresa), tornada possível pelo pensamento causal e pela compreensão dos princípios de mensuração;

d) comunicação dos resultados do desempenho estratégico de RH aos gerentes seniores.

O gerenciamento do desempenho estratégico deve ser integrado às cinco competências

essenciais de RH, pois podem e devem ser mensuradas e aplicadas de forma estratégica. A partir desta integração, a empresa poderá perceber a importância de RH como parceiro de negócios, à medida que conhece o negócio, fornece práticas de recursos humanos, gera cultura e mudança, e, também, tem credibilidade pessoal para fazer tudo isso. Os gerentes devem compreender a importância estratégica destes pontos, e é tarefa de RH demonstrar isso.

A retenção do conhecimento pode ser vinculada diretamente aos processos mencionados, dentre eles: aumento da assertividade no recrutamento de profissionais; treinamento e capacitação com foco em vantagem competitiva; remuneração e benefícios aderentes à política de cargos e salários.

2.3.2 Novos paradigmas em T&D

Na visão de Bohlander et al. (2003), o termo “treinamento” é frequentemente utilizado para descrever os esforços da empresa para estimular o aprendizado de seus membros. Muitos especialistas, entretanto, fazem uma distinção entre treinamento, que seria mais focalizado e orientado para questões relacionadas a desempenho no curto prazo, e desenvolvimento, por sua vez mais orientado à ampliação das habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades. No entanto, para Marras (2001) o treinamento possui orientação à tarefa, e um programa de desenvolvimento oferece ao treinando uma macro visão do *business*. Os dois termos tendem a combinar-se numa única expressão – “treinamento e desenvolvimento” – para indicar a combinação de atividades nas empresas que aumentam a base de habilidades dos funcionários. A expressão “desenvolvimento gerencial”, segundo Marras (2001), é mais usual.

Todavia, seria preferível a expressão “desenvolvimento de talentos”, uma vez que as empresas montam programas de desenvolvimento não somente para o seu corpo gerencial, mas também para diretores e supervisores. Estes programas também podem envolver empregados que não estejam necessariamente “na ativa” no momento; pessoas “interessantes” do ponto de vista empresarial, com características pessoais e potencial que estimulem a organização a investir no seu desenvolvimento para o futuro da empresa. Dada a preocupação com aqueles que serão as peças-chave de seu futuro, a organização pode adotar diversos critérios para fazer sua escolha. Conforme Marras (2001), pessoas “talentosas” são identificadas com base em seu desempenho, por meio de itens como o nível de inteligência,

inteligência emocional, qualidade educacional, visão macro de negócios, identificação com a cultura organizacional, nível motivacional, espírito de liderança, maturidade e trajetória estável.

Para McGregor (1980), todo processo de desenvolvimento de talentos está centrado nas pessoas e não apenas em processos, partindo-se do pressuposto de que o homem deseja crescer e se desenvolver intelectualmente para assumir novas e maiores responsabilidades. Empresas de ponta procuram detectar, entre os seus empregados, os verdadeiros talentos – por suas características pessoais e profissionais – e elaboram um plano de médio e longo prazos, traçando metas realistas em termos de resultados e desafios profissionais. Estas empresas também planejam os módulos de forma progressiva e sistemática, acompanham a evolução dos resultados do desenvolvimento com avaliações objetivas e cumprem as etapas de recompensa prometidas, estimulando e mantendo a motivação dos funcionários de talento.

Em eventos como *workshops*, palestras, debates, leituras programadas, sessões de *brainstorming* e seminários abordando temas da atualidade, o desenvolvimento reforça a visão holística do mundo dos negócios para transformar o atual ou futuro executivo em um verdadeiro profissional atualizado, pronto para atender às demandas do mercado. Assim, todo programa de desenvolvimento deve prioritariamente ser traçado de forma alinhada:

- a) às metas de resultados de médio e longo prazos desenhado pela organização em conformidade com sua cultura, tecnologia e estágio de desenvolvimento;
- b) ao interesse individual do colaborador em seguir determinado caminho profissional, conforme parte de seus projetos pessoais de desenvolvimento.

Passa por transformações a concepção de que as empresas assumem sozinhas o investimento de programas de desenvolvimento e que os funcionários apenas esperam que a empresa invista neles. As organizações continuam investindo em desenvolvimento, porém, diante dos novos cenários econômicos, das novas exigências dos mercados dominantes e das situações nos cenários trabalhistas criadas a partir da globalização, os profissionais não figuram mais como meros expectadores do processo de desenvolvimento. Antes disto, passam a agir de forma proativa, planejando e investindo em seu próprio desenvolvimento, independente das organizações em que estejam inseridos.

Segundo Marras (2001), tal mudança de postura foi alavancada pela necessidade crescente de se manter um nível de empregabilidade diante do grau de competitividade e do nível de desemprego do atual mercado de trabalho. Por sua vez, as organizações demandam cada vez mais em termos de seleção, realizando processos avaliativos cada vez mais exigentes, em que o que antes era diferencial – ter um diploma universitário, por exemplo –

passou a ser considerado como aspecto obrigatório. Assim, diante das novas perspectivas para o RH, T&D passou a ter papel especial na formação de funcionários alinhados com a estratégia organizacional.

De acordo com esta orientação, Meister (1999) apresenta as principais modificações relacionadas ao treinamento nas organizações, com relação a local, conteúdo, metodologia, público-alvo, corpo docente, frequência e meta de um programa de treinamento.

No passado, o papel essencial do setor corporativo, com relação às atividades de RH, consistia em “assegurar a contratação, o treinamento e a promoção das pessoas certas, com o simultâneo desenvolvimento de políticas e procedimentos que assegurassem a regularidade pelo seu desempenho” (ODENALD; MATHENY, 1996). Porém, atualmente, mais do que a mera atração e conservação das melhores pessoas, o sucesso do setor de RH deve-se à ênfase no desenvolvimento de táticas que resultem em funcionários dotados de múltiplas competências, capazes de lidar com mudanças rápidas e de se adaptar a diferentes expectativas por parte da clientela. Neste contexto, pode ser observada uma tendência de envolvimento do RH no processo decisório, no sentido de obter melhores resultados pelo alinhamento do potencial humano ao foco estratégico da organização.

Os gerentes passaram a ser mentores, orientadores e multiplicadores de conhecimento para seus empregados, propiciando mais experiências de aprendizado no próprio posto de trabalho. Deste modo, os treinamentos tendem a ser desenvolvidos com recursos tecnológicos, no formato *just in-time* ou diretamente no posto de trabalho. Os executivos passaram a se desenvolver pela participação em seminários e em visitas técnicas. Consequentemente, muitas empresas buscam uma forma de efetuar uma melhor gestão do conhecimento apoiada pelo RH, que atua como facilitador das áreas para que ocorra a multiplicação do conhecimento.

Importante também é a contribuição de Carneiro (1994), identificando as principais relações da área de T&D com as demais funções relativas à gestão de pessoas:

- a) remuneração: T&D atua na capacitação de todas as pessoas, sensibilizando para um novo modelo;
- b) programas de saúde ocupacional: a conscientização se dá via T&D;
- c) programas de gestão do desempenho, carreira e sucessão: pressupõem identificação de oportunidades de desenvolvimento e preparação;
- d) demais programas: T&D atua nos aspectos comportamentais como comunicação interna e relações trabalhistas.

Portanto, segundo Carneiro (1994), T&D passa a atuar numa relação cliente-fornecedor. O cliente interno estabelece uma parceria com T&D, reconhece a possibilidade de

ajuda de T&D e solicita a participação de T&D desde o início de um projeto, obtendo, assim, mais chances de sucesso. Por outro lado, este cliente é exigente em relação aos serviços prestados por T&D.

2.4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Quando aprendemos novos conhecimentos costumamos dizer, na ânsia de aplicá-los: que utilização eu farei desse conhecimento? O correto seria perguntar: o que esse conhecimento fará comigo? (HAAG, ano, p. x).

Conforme Guaragna (2007), a aprendizagem organizacional é um fator importante para a busca permanente da excelência nas organizações, sendo fundamental a sua competitividade, sobrevivência e sustentabilidade. Este autor afirma que o aprendizado organizacional representa algo que é o desejo por todas as organizações, com um triplo benefício sinérgico: constrói vantagem competitiva, proporciona o desenvolvimento do ser humano e cria cultura e competência diferenciadas para tratar de mudanças e incertezas. Também apresenta uma análise mais aprofundada da aprendizagem organizacional envolve questões concernentes à comparação de processos de aprendizagem individual *vis-à-vis* de aprendizagem organizacional.

A definição de Senge (1990, p. 37) para organizações que aprendem:

Organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamentos novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.

Senge (1990) ressalta que a alta competitividade do mundo moderno obriga as empresas a terem uma grande capacidade de aprender. O aprendizado adquirido na primeira execução de uma nova atividade deve ser proliferado para todas as áreas da empresa e não pode ficar restrito para poucas pessoas.

A função da organização no processo de criação do conhecimento é fornecer o contexto apropriado para facilitar as atividades em grupo e criar o conhecimento em nível individual. Para atingir este intento, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), é importante a existência de cinco condições na organização:

1. Intenção: todo processo de fluxo e disseminação do conhecimento deve estar associado à intenção organizacional, suas aspirações, metas e objetivos estratégicos;

2. Autonomia: aumenta as possibilidades de os indivíduos se motivarem a criar novos conhecimentos, pois eles próprios irão estabelecer limites para suas tarefas;
3. Flutuação e caos criativo: abertura quanto aos fatos externos ocorridos e simulação de uma situação de crise com o objetivo de buscar ações criativas;
4. Redundância: superposição proposital de informações sobre as atividades da empresa, de forma que todos os membros da organização tomem conhecimento delas;
5. Variedade de requisitos: a organização deve garantir o acesso rápido a mais ampla gama de informações necessárias com o menor número de etapas possíveis.

Afinal, o que é uma organização de aprendizagem?

Começamos com a visão de Senge (1990), que popularizou o termo a “organização que aprende”. O autor defende a interação entre as forças que compõem as organizações. Na integração destas forças se formam ambientes de aprendizagem nos quais as pessoas expandem a capacidade de criar os resultados que desejam, surgindo novos e elevados padrões de raciocínio e a aspiração coletiva está em conformidade com a aprendizagem em grupo.

De acordo com Senge (1990), o cerne das organizações que aprendem é baseado em cinco disciplinas de aprendizado:

1. Maestria pessoal: aprender a expandir nossa capacidade pessoal para criar os resultados desejados e um ambiente organizacional que estimule todos os membros da organização a se desenvolverem na direção das metas e fins escolhidos;
2. Modelos mentais: reflexionar, esclarecer continuamente e melhorar os quadros internos do mundo, e determinar como eles moldam nossas ações e decisões;
3. Visão compartilhada: construir um senso de compromisso em um grupo, desenvolvendo imagens compartilhadas do futuro que se busca criar, e os princípios e práticas orientadoras pelos quais se espera chegar lá.
4. Aprendizado em equipe: transformar as habilidades conversacionais e coletivas de raciocínio, de modo que grupos de pessoas possam, confiavelmente, desenvolver inteligência e capacidade maiores do que a soma dos talentos dos membros individuais;

5. Pensamento sistêmico: um modo de apreciar e uma linguagem para descrever e entender as forças e inter-relações que moldam o comportamento de sistemas. Ajuda a entender como mudar sistemas de modo mais eficaz e agir em melhor sintonia com os processos maiores do mundo natural e econômico.

Neste sentido, Nonaka apud Cerqueira Neto (1997) caracteriza as organizações de aprendizagem como locais onde “inventar novos conhecimentos não é uma atividade especial, é uma forma de comportamento. Na verdade um jeito de ser, em que todo o mundo é um trabalhador do conhecimento.”

Outros autores, como Garvin (2000), criticam esta espécie de visão. Para este autor surgem algumas questões do tipo: Como as empresas sabem que se transformaram em uma organização de aprendizagem? Como medir esta realidade? Quais as mudanças de hábitos exigidas para o comportamento das pessoas? Como implementar esta abordagem?

A maior parte dos estudiosos aceita a aprendizagem organizacional como um processo que se desenvolve com o tempo e está relacionado com a aquisição de conhecimentos. Alguns dizem que a aprendizagem só é possível se houver uma mudança de comportamento, outros afirmam que apenas adquirir novas maneiras de reflexão é o suficiente. Estas percepções são exemplos de como algo que parece tão óbvio, a aprendizagem do ser humano, pode causar tantas interpretações convergentes e divergentes.

2.4.1 Criação do ambiente de aprendizagem

É preciso criar condições básicas para a construção de um ambiente de aprendizagem, já que aprender não significa apenas somar quantitativamente informações, e sim um acréscimo na capacidade do ser humano de superar obstáculos e resolver problemas, refletindo-se no seu comportamento. Assim o processo de multiplicação fluirá com efetividade, criando em cada colaborador a vontade de aprender a aprender e desenvolvendo competências individuais e coletiva.

O Quadro 1 a seguir ilustra as condições básicas para a construção de um ambiente de aprendizagem e suas premissas:

Premissas	Condições Básicas
Cada colaborador, precisa saber o que representa na empresa.	Autodescoberta, autodesenvolvimento e autoestima. Ter consciência de seu papel. Interação entre a pessoa e o processo.
As diferentes percepções das pessoas, ou os diferentes modelos mentais atrasam e dificultam a qualidade do processo se não forem administrados.	Identificar paradigmas indesejados e trabalhá-los através da educação. Desenvolver capacidade de percepção dos diferentes pontos de vista através da livre comunicação. Desenvolver padrões de comportamentos e acordos de relacionamento.
É fundamental identificar a diretriz superior, visão de futuro do negócio e fazê-la comum a todos.	Criar mecanismos educacionais que estabeleçam com clareza qual será o objetivo comum a todos.
É preciso fazer acontecer através do trabalho em equipe.	Prover sinergia através do trabalho e da aprendizagem em grupo.

Quadro 1: Condições Básicas para a construção de um ambiente de aprendizagem.

Fonte: Cerqueira Neto (1997. p. 38).

Se todas as condições básicas forem atendidas, existirá um alicerce sólido para a aprendizagem. É neste ambiente que haverá raciocínio sistêmico, que, para Senge (1990), se constitui na Quinta Disciplina: pessoas totais fazendo uma organização total.

Não é nada fácil implementar e perpetuar um ambiente de aprendizagem. As pessoas responsáveis pela aprendizagem organizacional precisam ter persistência, paciência e flexibilidade para manter o foco. O processo educacional é cheio de surpresas, o que exigirá um comportamento fundamentado na razão e na sensibilidade, na mente o pensamento, no coração o sentimento e no corpo a ação. Cada conflito encontrado no caminho deve ser considerado como “ossos do ofício”.

Diante de tantas precauções, qual será a melhor maneira de implementar a empresa que aprende? Como implementar um processo de multiplicação na organização? O

aprendizado se decide de cima para baixo. Os gestores precisam mudar primeiro e agir como facilitadores permanentes do processo de reeducação das pessoas. Um mestre ensina o que é, e não o que diz. Exatamente neste contexto se recomenda a atuação dos multiplicadores do conhecimento.

2.5 MULTIPLICADORES DO CONHECIMENTO

Para Santiago Jr. (2004), a participação dos colaboradores é um fator crítico de sucesso para a gestão do conhecimento. O claro escopo das atividades que os multiplicadores do conhecimento devem exercer, bem como das necessidades das áreas técnicas onde os conhecimentos devem ser disseminados é de extrema importância.

O mesmo autor define algumas diretrizes para o desenvolvimento deste processo:

- Pré-requisitos dos multiplicadores: definir as competências necessárias para um profissional assumir o papel de multiplicador (conhecimentos, habilidades e atitudes);
- Plano de capacitação: estruturar um plano para formação de multiplicadores. Este plano deve contemplar o desenvolvimento de habilidades e atitudes de educador e dos conhecimentos que serão disseminados;
- Identificação dos multiplicadores: relacionar profissionais que estejam diretamente associados às atividades que dependem de seus conhecimentos para que sejam desenvolvidos;
- Sistemática de monitoramento: avaliar o desempenho dos multiplicadores. Além do acompanhamento, deveriam ser previstos programas com ações corretivas e preventivas;
- Sistema de comunicação: estruturar um sistema de comunicação eficiente, com e entre os multiplicadores. Este sistema deve ser um meio para o compartilhamento de experiências entre estes profissionais.

Ressalta Santiago Jr. (2004) que o fato de um profissional possuir vasto conhecimento sobre determinado assunto não é garantia de que ele irá exercer o papel de multiplicador de forma eficiente.

Rivadavia (2008) cita Davenport e Prusak (1998) para assinalar que a tarefa de transferência de conhecimento nas organizações se resume simplesmente a descobrir maneiras eficazes de permitir que os indivíduos conversem e escutem o que se tem a dizer. Acrescenta

ainda que, quando se precisa transferir o conhecimento, o método utilizado deve ser sempre compatível com a cultura da organização em questão. Transferências cotidianas são localizadas e fragmentadas, visto que quanto maior e mais complexa a empresa, menor a probabilidade de encontrar o melhor conhecimento. Estes autores sugerem que existe uma profusão de conhecimento disperso na organização e que a sua existência não assegura o seu uso.

Davenport e Prusak (1998) reconhecem que a mera disponibilização do conhecimento não é transferência. O objetivo da transferência é melhorar a capacidade da organização de fazer coisas e, portanto, aumentar seu valor.

A operacionalização do processo de multiplicação tem como produto a soma de informações, a divisão de conhecimentos e experiências e a subtração de paradigmas inadequados. Multiplicar, entretanto, não é somente disseminar informações, pede uma atividade organizada, um projeto de multiplicação adequadamente estruturado.

2.5.1 Perfil dos multiplicadores

O multiplicador do conhecimento é responsável pela transmissão dos conhecimentos teóricos e práticos, promovendo a construção destes conhecimentos pelo grupo. A aprendizagem torna-se viável pelo do processo de inter-relacionamento em que o multiplicador não somente orienta o treinando, como o incentiva em função do processo de desenvolvimento a que está sendo submetido.

Algumas competências são necessárias à elaboração do perfil do multiplicador do conhecimento, porém o melhor multiplicador não é aquele que aplica os conhecimentos didáticos, mas sim o que alia, a estas competências, elementos de ordem afetiva, emocional e comportamental.

A qualificação do multiplicador do conhecimento não se constitui num padrão, mas sim em aspectos gerais que servem de parâmetros preliminares. Alguns já nascem com as pessoas, outros são recebidos pela educação e outros ainda são desenvolvidos em cursos e pela prática profissional.

2.5.2 Competências necessárias

Para Rabaglio (2008), competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas para cada cargo.

O entendimento de competência de Ruano (2007) passa pela visão da dimensão estratégica e da dimensão individual. A primeira trata das competências organizacionais e se refere à empresa como um todo; a segunda trata da competência das pessoas que trabalham na organização. Observa Ruano (2007) que não há um consenso na definição de competência, bem como em qual dimensão ela deve ser definida e analisada inicialmente, se organizacional ou individual. Contudo, destaca-se o fato de que há uma relação íntima entre elas, uma vez que as organizações não vivem sem a *expertise* das pessoas e as pessoas, por sua vez, sem as das organizações.

Segundo Romero (1998), o multiplicador do conhecimento necessita ter diversas competências, dentre elas: alegria, bom senso, entusiasmo, empatia, bom humor, criatividade, comunicação, espírito aberto, imparcialidade, postura, iniciativa, liderança, relacionamento e responsabilidade. Estas competências são condições que favorecem o clima de confiança, compreensão e respeito básicos para a manutenção das boas relações interpessoais durante um programa de treinamento.

2.5.3 Formação dos multiplicadores

A experiência na área de T&D de RH mostra que há uma grande lacuna didático-pedagógica para os multiplicadores do conhecimento. Normalmente, os multiplicadores do conhecimento são técnicos, especialistas ou gestores que, por sua experiência passarão seu conhecimento sem estarem preparados para tal. É fundamental que estes profissionais dominem os pressupostos teóricos e os conceitos básicos de ensino-aprendizagem para que seus treinamentos e efetivem dentro de um processo eficaz, apresentando os resultados esperados.

Conforme Romero (1998), muitas pessoas acreditam que ensinar é tão simples quanto aprender. O mais importante não é ensinar, mas sim aprender. O multiplicador do conhecimento deverá garantir eficácia na aprendizagem do treinando, o que significa:

1. Adequar sua postura como multiplicador, desenvolvendo a empatia e o controle emocional de forma a interferir positivamente no processo;
2. Aprender e aplicar os pressupostos do planejamento de ensino, saber fazer um plano de apresentação, curso ou congresso, desenvolver e avaliar com eficácia;
3. Descobrir a necessidade dos treinandos e satisfazê-la, mantendo a atenção do grupo, despertando o interesse e fazendo com que o grupo realmente aprenda, cresça e se desenvolva, num ambiente de ensino estimulador, descontraído e informal;
4. Dominar e aplicar adequadamente técnicas de ensino e recursos audiovisuais como estímulos da situação de ensino-aprendizagem.

A mesma autora reforça que é o multiplicador que deve levar o grupo de treinandos a atingir os objetivos e apresentar os resultados do treinamento. Por isto, o multiplicador é quem precisa de um sólido preparo antes de ministrar o seu treinamento, devendo constantemente atualizar-se. De nada valem os conhecimentos do multiplicador se ele não se preocupar com o processo de aprendizagem do seu grupo.

Neste sentido, Romero (1998, p. 17) cita uma das colocações de Paulo Freire: “Ninguém educa ninguém, ninguém educa a si mesmo, os homens se educam entre si, mediatizados pelo mundo”. O multiplicador do conhecimento deve ter uma ação determinada junto aos seus treinandos, ultrapassando puramente a transmissão de conhecimentos, favorecendo o desenvolvimento de esquemas de sensibilização, percepção e crítica, nos quais a aprendizagem é colocada num sentido, de autodesenvolvimento.

Romero (1998) afirma que os multiplicadores devem:

- Efetivar o processo de ensino-aprendizagem junto aos treinandos, desenvolvendo habilidades, capacidades e atitudes, promovendo assim, efetivas mudanças de comportamento;
- Considerar os aspectos de psicologia comportamental, principalmente, em relação às condições internas e externas da aprendizagem;
- Estabelecer uma relação entre o multiplicador e o treinando, e treinando-treinando que permita um enriquecimento de conteúdos e vivências, baseados na troca de experiências e no desenvolvimento da consciência crítica da realidade;

- Propiciar um clima agradável, informal e estimulante em que os treinandos possam dar e receber *feedback*, bem como estabelecer um contínuo processo de autoavaliação;
- Ajudar o treinando no seu processo de crescimento, estabelecendo uma relação de independência e autogestão, bem como o desenvolvimento da crítica construtiva pelo processo de ensino-aprendizagem;
- Planejar, acompanhar e avaliar o desenvolvimento dos treinandos;
- Elaborar e atualizar os materiais, como apostilas, slides e demais recursos estimulantes que propiciem a manutenção da atenção do grupo e auxiliem no processo de aprendizagem;
- Manter-se constantemente atualizado em termos do conteúdo e dos aspectos didáticos pela participação em cursos, congressos, seminários e outros.

2.5.4 O Processo de disseminação do conhecimento

Existem inúmeras resistências junto aos funcionários e dificuldades dos executivos que devem ser enfrentadas para permitir a implementação da gestão do conhecimento e do processo de multiplicação. A principal delas refere-se à questão que associa o conhecimento ao poder. Sempre se considerou que o funcionário que possuísse o conhecimento, teria o poder, e que este iria garantir sua sobrevivência na organização. No entanto, no paradigma da escassez e da abundância, que diz que quanto mais escasso o bem, maior o seu valor, acabou definitivamente. Hoje, com o uso das redes de tecnologia da informação, quanto mais abundante um produto, maior o seu valor.

Esta grande barreira à disseminação do conhecimento se deve a um ambiente em que as pessoas resistem em transmitir o que sabem por acreditar que seus conhecimentos são suas garantias de emprego. Neste sentido, as questões básicas são:

- Como convencer as pessoas sobre a importância da disseminação de seus conhecimentos aos demais colegas de trabalho?

- Será que o simples estabelecimento de um plano de incentivos é capaz de convencer um funcionário a compartilhar seu conhecimento com seus colegas?

Os funcionários da empresa precisam entender que, além do conhecimento, há inúmeros outros valores que definem e garantem sua empregabilidade no mercado, entre eles a perseverança, ambição, energia, intuição, capacidade de planejamento, ego e, até mesmo, sorte.

Também são considerados por Santiago Jr. (2004) problemas relacionados à transferência do conhecimento:

- A falta de confiança mútua entre os colaboradores e com a organização, por não ser claro o objetivo desta transferência. É necessária a construção de um relacionamento de confiança mútua;
- Há dificuldades de se compartilhar o conhecimento se as pessoas envolvidas não falam a mesma língua e possuem diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência. É necessário o estabelecimento de um consenso pela educação, discussão, publicações e trabalhos em equipe.
- Falta de tempo e de locais de encontro evidenciam a necessidade de criação de um ambiente propício para transferências do conhecimento. A existência de eventos e locais, tais como salas de bate-papo na intranet da empresa podem ajudar a romper esta barreira.
- A falta de estímulo aos multiplicadores do conhecimento resultado do fato de não existir uma avaliação de desempenho, nem a oferta de incentivos baseados no compartilhamento;
- Falta de capacidade de absorção de conhecimentos, uma vez que não há tempo para o aprendizado dos funcionários, nem preparo para que eles se tornem mais flexíveis em suas competências.
- Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do “não inventado aqui”.
- Intolerância aos erros ou às necessidades de ajuda, o que quebra o cunho criativo por medo do fracasso.

Segundo Davenport e Prusak apud Santiago Jr. (2004), existem, de forma natural, três maneiras de se transmitir o conhecimento:

1. Reciprocidade: quando se passa o conhecimento a uma pessoa, sabendo que ela poderá, algum dia, repassar algum de seu interesse.

2. Reputação: quando há o interesse de se mostrar como um bom vendedor para ser um comprador mais eficaz.

3. Altruísmo: quando a pessoa gosta realmente de ajudar sem exigir nada em troca.

Em um ambiente empresarial deve sempre ser considerada a necessidade de haver um estímulo para efetuar esta transferência. É importante existirem provas diretas de que os funcionários estão compartilhando o conhecimento, sendo reconhecidos, promovidos e recompensados por isto.

2.5.5 Critérios para seleção de conteúdos

A seleção dos temas a multiplicar deverá acontecer a partir de um diagnóstico das reais necessidades dos cargos e do momento da organização. Não é aconselhável uma superdose de treinamentos com uma enorme quantidade de informações, pois estas se perderão se não forem transmitidas numa linguagem acessível. Neste trabalho, o público-alvo é os colaboradores das áreas técnicas da Altus, sendo necessária a seleção de conteúdos que unifiquem a linguagem, padronizem os comportamentos, as ferramentas e os métodos para a melhoria do negócio. Sugere-se que esta definição atenda aos seguintes critérios:

- Legitimidade dos assuntos diante da cultura corporativa;
- Utilidade dos conceitos no dia-a-dia;
- Flexibilidade de interpretações de acordo com as diferentes percepções;
- Possibilidade de elaboração pessoal por parte dos multiplicandos.

A seleção dos conteúdos, segundo Romero (1998, p. 105), nada mais é do que: “o que vou transmitir? Um dos pré-requisitos fundamentais para a seleção dos conteúdos é o domínio do multiplicador. O amplo conhecimento do conteúdo a ser desenvolvido é fundamental. O conteúdo programático de qualquer curso pode ser entendido como:

- Um meio de favorecer o desenvolvimento integral do treinando;
- Um conjunto de conhecimentos, dados, fatos, conceitos, princípios e pressupostos que conduzem a compreensão.”

Portanto, mesmo que o multiplicador não participe da seleção e organização dos conteúdos, deve ter a capacidade de analisar os conteúdos recebidos, propondo mudanças e selecionando os métodos e técnicas mais adequados ao tipo de conteúdo, considerando o conhecimento da realidade do grupo de treinandos.

Os principais critérios para elaboração de conteúdos são:

1. Organização sequencial: trata-se da organização e da sequência lógica dos conteúdos.
2. Validade e significação: refere-se a atualização constante dos conteúdos, bem como à validade, ou seja, seu grau de confiabilidade e representatividade.
3. Flexibilidade: refere-se às alterações que podem ser produzidas, modificações, adaptações, enriquecimentos e atualizações.
4. Continuidade: os conteúdos devem ser selecionados geralmente do mais simples e fácil ao mais difícil, respeitando um nível gradual e crescente de dificuldade.
5. Crescimento para o treinando: todo o conteúdo deve propiciar que o treinando desenvolva níveis mais altos de raciocínio, sendo capaz de fazer associações, críticas, análises e emitir julgamentos.

2.5.6 Fatores essenciais para o sucesso

O processo de multiplicação do conhecimento só será efetivo se antes de sua implementação houver a preocupação com alguns fatores essenciais para a preparação do ambiente necessário:

- Decisão e comprometimento da alta administração nunca podem faltar. Os líderes precisam reconhecer o valor do processo educacional como ferramenta básica para o sucesso do negócio. A alta administração deve ser “o primeiro multiplicador” da organização. Deve compartilhar, entre outros, a visão de futuro, diretrizes, política e estrutura administrativa.

- A clareza de propósito do processo de realinhamento cultural deve estar materializada com ações planejadas em todos os níveis.
- A preparação de todo o nível gerencial deve ser para atuar como facilitadores do processo educacional, especificamente do processo de multiplicação para as pessoas das bases.
- A preparação dos multiplicadores do conhecimento é fundamental para a excelência dos treinamentos.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

O presente capítulo apresenta o método desenvolvido para estruturar o processo de seleção e obtenção de dados, registros e análise, objetivando ao posicionamento da pesquisa em sua contextualização, assim como meio de apresentá-la e instrumentalizá-la.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para Cervo e Bervian (2002), o método científico é um conjunto ordenado de procedimentos utilizados para a pesquisa e a demonstração da verdade, os quais assumem diferentes abordagens e níveis de aprofundamento, conforme o objeto de estudo e seus objetivos.

Para a realização deste trabalho, foi utilizada uma abordagem qualitativa, devido a sua adequação e utilidade no estudo das organizações, bem como porque esta abordagem oferece a possibilidade de se compreender melhor um fenômeno no contexto em que ele ocorre, conforme sugerido por Godoy (1995). Para Campomar (1991), o uso de métodos qualitativos tem crescido em importância nas pesquisas acadêmicas em Administração e, entre eles, o estudo de casos merece destaque por sua utilidade.

O estudo apresenta caráter exploratório, pois visa aumentar o conhecimento existente sobre como a organização analisada utiliza as questões relativas à multiplicação do conhecimento. Com isto, pretendeu-se explorar o tema e incrementar o conhecimento sobre o assunto, conforme recomenda Gil (2002).

3.1.1 Classificação da pesquisa

Cervo e Bervian (2002) argumentam que o estudo exploratório é aconselhado quando existe pouco conhecimento sobre o tema a ser abordado e quando inexiste hipóteses elaboradas a serem testadas. E, ainda sobre a pesquisa exploratória, Mattar (2001, p. 18) diz: “a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema

ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isto, é apropriada para os primeiros estágios da investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes.”

Para Gil (2002), a pesquisa exploratória tem como um de seus principais objetivos propiciar uma familiaridade com o problema de forma a instigar sua compreensão, assumindo, muitas vezes, a forma de um estudo de caso.

De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos.

Nesta pesquisa, as verificações e constatações da aplicação prática do modelo de multiplicadores do conhecimento proposto foram fundamentadas estudo de caso baseado e caracterizado pelo método exposto por Yin (2005), que sustenta que um estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo especialmente recomendado quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

De forma sintética, Yin (2005) apresenta quatro aplicações para o método de estudo de caso:

- 1) para explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas por *surveys* ou pelas estratégias experimentais;
- 2) para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
- 3) para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada;
- 4) para explorar aquelas situações onde intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

Neste trabalho, o estudo de caso foi utilizado para descrever uma situação real de aplicação do modelo de multiplicadores do conhecimento proposto com vistas à sustentabilidade da organização estudada.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

A Altus definiu como seu negócio “prover soluções tecnológicas que proporcionam inovação, produtividade e competitividade.” Atuando no setor eletroeletrônico, a empresa está voltada para desenvolver, fabricar e fornecer equipamentos de automação industrial, prestar serviços associados e desenvolver sistemas de automação.

Com faturamento de R\$ 41,6 milhões em 2007, conta com mais de 3.000 clientes diretos e indiretos no Brasil e no exterior. Possui filiais nas cidades de São Paulo/SP, Campinas/SP, Rio de Janeiro/RJ e Manaus/AM, bem como escritórios em Belo Horizonte/MG, São José dos Pinhais/PR, Salvador/BA e Macaé/RJ.

A Altus está localizada no Parque Tecnológico do Pólo de Informática da cidade de São Leopoldo, numa área de 3.000 m², onde estão instalados seus laboratórios e facilidades fabris, assim como suas equipes de pesquisa, desenvolvimento e aplicações, além dos demais setores de apoio da empresa.

Os principais produtos da empresa são séries de Controladores Programáveis (CP's) e outros dispositivos eletrônicos que servem para controlar máquinas ou processos industriais. Com estes equipamentos, a empresa oferece ainda soluções completas em automação para os mais importantes segmentos industriais da economia.

Dentre seu conjunto de produtos destacam-se CP's de pequeno, médio e grande porte; Sistema de E/S para redes de campo e CP's; terminais de operação para CP's (IHM's); unidades terminais remotas para aquisição e supervisão de dados de processo; controladores para geradores elétricos; *software* de programação para sua linha de produtos; painéis elétricos com CP's e inversores de frequência.

Dentre os serviços associados aos produtos, cabe salientar:

- Assistência técnica: a empresa está sempre pronta para um atendimento completo em termos de serviços pré e pós-venda com soluções sobre dúvidas técnicas relativas aos produtos e sistemas, atendimento em campo nas instalações do cliente, assistência técnica de equipamentos e vendas de peças de reposição.
- Treinamento: realizados em centros de treinamento nas principais capitais do Brasil, forma especialistas em aplicação e programação de CP's Altus oferecendo programas

de cursos de todos os modelos de seus produtos. Também disponibiliza cursos *in-company* realizados nas dependências dos clientes.

Além disto, desenvolve integrações de sistemas, que são aplicações fornecidas em regime de “chave na mão” (*turnkey*), envolvendo CP’s, *software* de programação destes CP’s para aplicações específicas, painéis elétricos, redes de comunicação, microcomputadores industriais, *software* de Supervisão, Controle e Aquisição de Dados (SCADA), outros equipamentos aplicáveis e todo o serviço necessário para o funcionamento do sistema, além de treinamento e supervisão da operação inicial.

O principal mercado de atuação da Altus é o brasileiro, mas, além disso, a empresa possui subsidiárias e representantes no exterior visando aumentar sua participação na América Latina e possui algumas operações com empresas parceiras em outros mercados. Para aprimorar o entendimento do mercado e a gestão da empresa, a Altus está dividida nas seguintes unidades de negócios que atendem a diferentes segmentos de atuação:

- Unidade de Produtos: engloba produtos destinados ao mercado de automação (produto de prateleira), não incluindo instalação dos equipamentos. Os segmentos-chave para esta unidades são manufaturas, fabricantes de máquina, saneamento, alimentício e siderúrgico, entre outros.
- Unidade de Integração de Sistemas: venda de soluções de automação, ou seja, a aporta conhecimento e envolvimento desde a especificação, configuração e implementação do sistema. Os segmentos-chave para esta unidade são óleo e gás, elétrico, siderúrgico e predial, entre outros.

Alinhada com os objetivos do seu mapa estratégico na perspectiva da sociedade, a Altus estabeleceu e mantém relacionamentos com a ABINEE, FIERGS, SEPRORGS, SENAI, ACIS/SL, SESI, Fundação Escola Técnica Liberato Salzano Vieira da Cunha, ICI-RS, Parceiros Voluntários, Casa Menino Jesus de Praga, IEDE e a Sociedade Luz, Fé e Caridade.

Do ponto de vista da comunidade na qual está inserida a matriz (São Leopoldo), a Altus relaciona-se com organizações sociais próximas (creches, entidades e escolas) e com a prefeitura local, com a qual foram identificadas as principais necessidades relativas à educação básica, saneamento e segurança. Assim, com base em suas crenças, a empresa apóia atualmente ações relacionadas com educação básica com a manutenção de uma forte política de desenvolvimento de novos talentos, capacitando jovens e contribuindo com instituições de

ensino técnico, tais como o SENAI de São Leopoldo e a Fundação Escola Técnica Liberato Salzano Vieira da Cunha e com instituições de apoio socioeducativo como a IEDE, promovendo oficinas de informática e fornecendo material escolar para as crianças e adolescentes atendidas pela entidade.

Parcerias realizadas com programas de governo que incentivam o desenvolvimento tecnológico, como, por exemplo: CEITEC para o desenvolvimento de um chip brasileiro; FAURGS para o desenvolvimento de projetos tecnológicos; e universidades como UFRGS e UNISINOS para o desenvolvimento de projetos tecnológicos e de capacitação.

Buscando desenvolver produtos tecnológicos que sejam aceitos internacionalmente, realizou uma aliança internacional, a WAA - *World Alliance Automation*, envolvendo as empresas Teco S.A., da República Tcheca, e Messung Automation People, da Índia.

A direção da empresa é exercida por uma diretoria composta por um presidente, um vice-Presidente e quatro diretores, os quais são responsáveis pelas áreas industrial, administrativo-financeira, integração, comercial e Pesquisa & Desenvolvimento (P&D).

A Altus é constituída por 244 colaboradores, dos quais 73% são do sexo masculino e 27% são do sexo feminino. Em relação aos níveis de qualificação, os quadros superiores apresentam, no total, o índice mais elevado (36%), o que parece ser um requisito para o funcionamento e desenvolvimento da organização. A faixa etária predominante na empresa está entre 18 e 29 anos, com 53% do quadro de pessoal.

Este trabalho de estudo de caso foi realizado sob duas perspectivas diferentes: os colaboradores com funções de gestão da área técnica, num total de 5 pessoas, e os colaboradores da área técnica sem funções de chefia, num total de 30 pessoas, basicamente da matriz da empresa.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada com entrevistas semi-estruturadas composta por 10 questões aplicadas em nível gerencial e técnico da empresa. As questões da entrevista são apresentadas no Apêndice A.

O primeiro passo para a elaboração das entrevistas foi definir o tipo de informação que se pretendia obter, ou seja, informações sobre o aprendizado organizacional, na perspectiva

dos colaboradores, sobre o papel das lideranças nos objetivos do aprendizado e formas de aprendizado existentes e, na perspectiva dos gestores, sobre o gerenciamento do conhecimento e alinhamento aos conceitos de inovação. As questões abordam a percepção e a opinião que os colaboradores têm sobre a gestão do conhecimento e do aprendizado organizacional e, em geral, as expectativas e sugestões para melhorar este processo.

Além das entrevistas, foram analisados documentos de fontes primárias da empresa: plano estratégico, plano de recursos humanos, plano de T&D, descrição de cargos, Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) e avaliação de desempenho.

Como forma de complementar estas informações foram também entrevistados profissionais que atuam na área técnica da empresa.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi efetuada por triangulação, conforme recomenda Vergara (2010), com reflexão crítica dos conceitos observados no referencial teórico em relação à análise textual dos documentos primários e as observações dos gestores nas respostas às entrevistas semi-estruturadas.

A pesquisa teve como objetivo identificar a percepção da importância do conhecimento pelos integrantes da empresa. Apesar dos inúmeros contatos realizados, boa parte dos colaboradores mostrou-se resistente a respondê-lo. Em vista disso, obteve-se uma taxa de resposta de 53,3%, o que corresponde a 30 questionários respondidos. Para validação desta pesquisa é importante considerar dois aspectos: primeiramente o tempo disponibilizado para resposta do questionário.

Souza (2006), em pesquisa realizada sobre TI, especificamente na área de Comércio Eletrônico, atingiu uma taxa de 17% de respostas válidas em um universo de 180 empresas participantes, em um período de dois meses de coleta de dados. Este autor argumenta que esta taxa de respostas é condizente com pesquisas em nível nacional. Portanto, embora se considerando uma menor população, bem como o tempo disponível de respostas, 53,3% apresenta um nível razoável de validação.

No que concerne à importância do conhecimento na atividade que deve ser realizada, 100% dos entrevistados entendem que este é de fundamental importância, principalmente em uma empresa de inovação como a Altus.

Quanto a como o conhecimento é percebido como fonte de inovação, na percepção dos respondentes alguns entendem que é pelo desenvolvimento de novos produtos e soluções de integração complexas que requeiram conhecimentos diferenciados de processos industriais, por exemplo. Ter profissionais com larga experiência em processos e produtos cria um diferencial competitivo no mercado, quando se tem o total domínio da tecnologia envolvida. No entanto, outros participantes concordam que quando a empresa dá ouvidos e está atenta às experiências e novas ideias dos funcionários, consegue solucionar com respostas simples e, os colaboradores, com sua experiência, estudo e, principalmente, acesso à informação, podem colaborar efetivamente se tiverem abertura para serem efetivamente ouvidos por seus superiores.

O diferencial competitivo da empresa é percebido de forma unânime entre os entrevistados, sendo o conhecimento científico aliado ao conhecimento empírico. Alguns respondentes da pesquisa mencionaram também como diferencial a gestão de processos, o desenvolvimento de produtos com P&D e o conhecimento do mercado de óleo e gás, elétrico.

Neste mesmo contexto, os entrevistados consideram que o capital intelectual da organização é o fator primordial para o aumento da sua competitividade. Isto talvez explique por que cada vez mais o conhecimento é o único ativo realmente próprio, e, de certa forma, inimitável de uma empresa, pois se aplicado corretamente, com diferenciação, torna-se a principal arma de competitividade no mercado.

Quanto ao estímulo para o compartilhamento do conhecimento, cerca de 80% dos pesquisados não percebem ações de estímulo para o compartilhamento do conhecimento, internamente. Os que percebem algum ou pouco incentivo, mencionam o uso de sistemas da empresa, no entanto, salientam que não são bem aproveitados. Os que percebem estas ações justificam que são via os canais de comunicação (Fique Por Dentro e reuniões mensais) e a interação entre os processos. Para o grupo entrevistado é visível a necessidade maiores investimentos neste sentido.

No que se refere a um espaço destinado para as pessoas interagirem visando à resolução de problemas e à inovação, os pesquisados em quase sua totalidade, responderam que não existe um espaço específico para isto. E que esta interação acontece nas reuniões que envolvem colaboradores de áreas diferentes, quando da realização do planejamento estratégico. Em outras respostas foram mencionados o Programa InovAltus, que é um programa de idéias inovadoras, e o Sistema FAÇA – Fato para Ação da Altus dentro do sistema da qualidade da empresa.

A utilização do conhecimento como recurso na estratégia empresarial é efetuado no momento em que é realizado o planejamento estratégico, quando a empresa decide focar num determinado setor na automação industrial ou apostar em determinada tecnologia emergente. Nestes momentos, estas decisões são baseadas em pesquisas de insumos, necessidades dos clientes, comportamento dos concorrentes, em análise de tendências e no próprio autoconhecimento da capacidade de seu corpo técnico em criar novos produtos ou gerar soluções para os clientes. Estratégia é escolha, o que fazer e o que deixar de fazer, é preciso de muita informação para fazer as melhores escolhas.

Quanto a um espaço disponibilizado pela empresa para envio de idéias e sugestões de melhorias em processos e produtos, na sua totalidade foi mencionado o programa InovAltus, sendo também consenso de que este canal é pouco utilizado devido a sua complexidade, o que inibe a participação dos colaboradores. Também foi mencionado o sistema de FAÇA's, que oportuniza a melhoria contínua dos processos.

No que se refere ao incentivo para o compartilhamento do conhecimento, alguns participantes não souberam responder esta questão e outros responderam que desconhecem tal incentivo.

Sobre a transmissão de conhecimentos obtidos externamente, os pesquisados mencionaram a participação regular da empresa em feiras e eventos para divulgar seus produtos e serviços, eventos internacionais, nos quais mantêm contato com as últimas tecnologias, e lançamentos no mercado de automação industrial. Após esclarecimento da questão, poucos souberam relatar como a empresa transmite as informações obtidas, ficando em fóruns internos dos processos, sendo pouco multiplicados para outros processos que poderiam absorver tal informação. Porém, os entrevistados ainda possuem dúvidas sobre como ampliar esta transmissão de conhecimento adquirido.

O aproveitamento da informação para a melhoria dos processos/produtos é realizado, principalmente, no desenvolvimento dos produtos. Dependendo da informação, este aproveitamento pode não acontecer ou levar mais tempo para ser aproveitado pela empresa.

No grupo pesquisado, a possibilidade de compartilhamento entre todos do grupo é vista de forma positiva, como uma melhoria contínua, uma mudança de estágio, de clima organizacional e de nível de gestão.

Sobre o modelo proposto, após a análise de sua aplicação à empresa, o grupo considerou que será útil para todos os colaboradores. No entanto, existe uma preocupação entre os entrevistados sobre a continuidade de um programa como este na empresa. Citaram alguns programas similares que não tiveram continuidade, dentre eles, desenvolvimento das

lideranças, que gerou uma enorme expectativa para os envolvidos, frustrando em seguida com sua descontinuidade no ano seguinte.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

As organizações modernas devem ter uma cultura de mudança, tentando harmonizar indivíduos e grupos, valorizar interesses comuns e objetivos organizacionais, para que estes transpareçam na prática da organização. Existe a necessidade da criação de um ambiente onde exista incentivo para as pessoas experimentarem novidades e se envolverem com o aprendizado, o que representa a essência da mudança do paradigma de gestão do conhecimento na empresa.

4.1 PROGRAMA MULTIPLICANDO

Como forma de materializar um novo paradigma de gestão do conhecimento, foi criado o Programa Multiplicando, que tem como premissa valorizar e disseminar o conhecimento e, ao mesmo tempo, estimular o senso de colaboração entre os participantes.

A implantação deste programa tem os seguintes objetivos:

- Ampliar as experiências e o conhecimento técnicos dos colaboradores;
- Proporcionar o reconhecimento dos talentos internos e a disseminação do conhecimento tácito;
- Promover a melhoria da gestão e qualidade dos serviços, com redução de custos e foco no conhecimento;
- Estimular constantemente o desenvolvimento de competências e propiciar a integração do público interno;
- Construir o ambiente de aprendizagem;
- Desenvolver uma cultura de compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores.

O maior benefício do Programa Multiplicar é proporcionar o reconhecimento dos talentos internos e promover a disseminação do conhecimento.

O programa será realizado de maneira estruturada com foco nas duas propostas abaixo:

- Mediante identificação e aproveitamento do conhecimento pré-existente por parte do empregado para disseminação interna;
- Mediante oportunidades de alguns colaboradores participarem de eventos externos, tais como congressos e seminários, com o objetivo de posteriormente multiplicar o conhecimento.

Qualquer colaborador que domine um assunto técnico nas áreas de atuação da empresa pode participar. A ficha de inscrição estará disponível na intranet para *download*. Os interessados podem inscrever-se por meio do *e-mail* multiplicar@altus.com.br.

Ao final de cada encontro deverá ser realizada uma avaliação para validar o programa implementado e verificar o desempenho do multiplicador interno, levando em consideração também o desenvolvimento da equipe ou grupo participante.

4.1.1 Multiplicadores do conhecimento

Torna-se um fator crítico de sucesso a preparação de multiplicadores do conhecimento em diferentes níveis, com ou sem a função de liderar. Antes de partir para o desenvolvimento de disseminação de competências e conhecimentos será de vital importância a definição clara das atividades a serem desenvolvidas pelos profissionais que desempenharão o papel de multiplicadores. O claro entendimento do escopo de suas atividades, bem como das efetivas necessidades dos processos nos quais os conhecimentos serão disseminados, serão fatores críticos de sucesso deste programa.

A falta de integração efetiva entre os objetivos a serem atingidos e as necessidades da empresa podem causar uma falha de sinergia entre os colaboradores, podendo ser fatal para o processo de disseminação.

Os multiplicadores são profissionais do próprio quadro funcional que detêm um conhecimento importante para o negócio, assumindo o papel de educar, treinar e repassar seus conteúdos para um grupo ou até para toda a organização. São pessoas comunicativas, que tem

a credibilidade dos colegas, gostam de lidar com gente, são afetivas, otimistas, humildes, determinadas, alegres e voluntárias. Estão sempre prontas para participar de cursos e buscam aplicar os conceitos aprendidos.

O papel dos multiplicadores do conhecimento aponta que estes devem ser de um educador. Por isso, é muito importante que o multiplicador aprenda uma metodologia de ensino.

No entanto, de acordo com Cerqueira Neto (1997), para que se consiga implantar um ambiente de aprendizagem organizacional, se faz necessária o comprometimento dos seguintes públicos:

- **Alta Direção:** A diretoria tem a responsabilidade de gerar credibilidade para o processo. Pelo exemplo, ter uma atitude coerente ao padrão do comportamento disseminado, legitimar o planejamento global das ações educacionais, garantir recursos humanos e materiais para a implementação do processo de multiplicação;
- **Comitê de T&D:** Estuda estrategicamente a empresa que aprende, definindo parâmetros para as mudanças. Elabora o planejamento do processo educacional. Planeja e acompanha a preparação dos gestores e dos multiplicadores do conhecimento. Desenvolve parcerias estratégicas para o sucesso do processo educacional. Acompanha a implementação do processo de multiplicação junto aos gestores e multiplicadores. Faz análise crítica do processo educacional mediante os *feedbacks* recebidos e age corretivamente quando necessário.
- **Gestores:** São responsáveis pelo T&D permanente atuando como agentes de mudanças, são os educadores do dia-a-dia. Facilitam logisticamente o trabalho dos multiplicadores do conhecimento. Gestores e multiplicadores do conhecimento são parceiros estratégicos.
- **Multiplicadores do conhecimento:** São os professores. Precisam garantir a qualidade dos momentos de educação e dos treinamentos realizados. Preparam-se didaticamente para desempenhar um bom processo de comunicação. Garantem a interface com o comitê de T&D.

O gestor ou responsável por cada área ou setor, juntamente com o RH, identificará e analisará os colaboradores que quiserem participar do programa como multiplicadores, com base no conhecimento pré-existente, nas experiências do candidato e na relevância do conteúdo a ser disseminado.

De acordo com Cerqueira Neto (1997), para que o colaborador possa tornar-se um multiplicador do conhecimento, será necessário que tenha as seguintes competências:

- **Organização:** capacidade de ordenar o trabalho de forma racional (juízo crítico), o cumprimento de planos e a priorização de tarefas.
- **Competência Interpessoal:** capacidade de manter e desenvolver as relações interpessoais pela utilização do conjunto de habilidades de comunicação, liderança e cooperação.
- **Raciocínio Lógico:** capacidade de utilizar o processo intelectual com justeza, exatidão e coerência, estabelecendo relações de causa e efeito e obtendo conclusões.
- **Postura e Verbalização em Público:** capacidade de sustentar verbalmente opiniões em debate público, mantendo adequada atitude e apresentação.
- **Comunicação:** capacidade de se expressar com bons resultados em situações individuais ou grupais.
- **Flexibilidade:** capacidade de se adaptar com facilidade a novas situações, de assimilar rapidamente mudanças de qualquer natureza, encarando-as com naturalidade.
- **Atenção ao Cliente:** excelência no atendimento ao cliente pela qualidade do serviço prestado, buscando sua satisfação e fidelização.
- **Solicitude:** capacidade de atender aos clientes externos ou internos com presteza (disposição e rapidez) e proatividade na solução de eventuais problemas.
- **Sigilo:** capacidade de tratar informações de forma confidencial para garantia da plena execução de atividades, envolvendo clientes externos ou internos.
- **Senso Crítico:** capacidade de formular julgamentos corretos e ponderados segundo o senso comum.
- Domínio da práxis educativa em treinamentos para os colaboradores com ênfase na organização, competência interpessoal, raciocínio lógico, postura e verbalização em público, comunicação, flexibilidade, atenção ao cliente, solicitude, sigilo e senso crítico.

4.1.1.1 Responsabilidade do multiplicador

Os multiplicadores internos deverão adaptar a linguagem e o conteúdo programático, elaborando cronogramas e materiais de apoio como textos, apostilas, apresentações de slides e vídeos ou até mesmo indicar bibliografia, a fim de proporcionar melhor compreensão e aplicação do conteúdo para os participantes.

4.1.1.2 Preparação dos Multiplicadores do Conhecimento

A preparação dos multiplicadores do conhecimento é uma etapa que visa desenvolver competências (conhecimentos, habilidades e atitudes para que haja um processo efetivo de comunicação no processo de multiplicação).

Não basta ter disposição para o sucesso como um multiplicador, sem que se tenha disposição para se preparar. A seguir, um currículo básico que precisa ser encarado como pré-requisito para desempenhar com efetividade o papel de multiplicador do conhecimento. Com alguns conhecimentos teóricos, cada multiplicador desenvolverá habilidades que serão demonstradas através de atitudes adequadas a um educador.

O Quadro 2 a seguir ilustra um currículo básico para os multiplicadores do conhecimento:

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Do público-alvo	No processo de comunicação	Respeito Segurança
Elementos de psicologia	Linguagem verbal	Afetividade
Teorias científicas de aprendizagem	Linguagem corporal	Transparência Credibilidade
Elementos de didática	Utilizar canais múltiplos na comunicação e expressão	Empatia
Conceitos teóricos exigidos nos temas que serão multiplicados	Ter qualidade da voz falada	Entusiasmo

Técnicas de apresentação oral	Na utilização de métodos e ferramentas didáticas e de planejamento	Disciplina
-------------------------------	--	------------

Quadro 2: Currículo básico para os multiplicadores do conhecimento.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

4.1.2 Incentivo do Programa

Reconhecidamente sabe-se que o valor agregado às partes interessadas está diretamente vinculado ao conhecimento. As pessoas devem se sentir estimuladas a registrar e disseminar seus conhecimentos, pois apenas desta maneira será possível a criação de uma base de conhecimento que pertença à organização como um todo e que não esteja apenas individualizado na cabeça de cada um de seus colaboradores.

A existência de mecanismos claros e objetivos de incentivo, de estímulo e de integração entre as pessoas é muito importante para que o registro e a disseminação de conhecimentos ocorram de forma natural e proativa. Por esta razão, para estimular a participação dos colaboradores que estiverem aptos a exercer atividades de multiplicadores do conhecimento, sugere-se na empresa estudada um programa de incentivos chamado **Milhagens do Conhecimento**.

As milhagens do conhecimento objetivam:

- Incentivar o compartilhamento de conhecimentos entre os colaboradores;
- Fomentar a integração entre as diversas áreas da empresa, bem como divulgar as atividades que estão sendo desenvolvidas em cada uma delas;
- Promover a sinergia entre os colaboradores;
- Desenvolver a capacidade dos colaboradores para fazer apresentações.

Cada colaborador que disseminar seu conhecimento de assuntos vinculados às atividades da empresa como multiplicador do conhecimento acumulará milhas ao longo do ano. Ao final, poderá trocá-las por prêmios relacionados ao conhecimento, tais como livros, inscrições em treinamentos, palestras, seminários, congressos etc.

A conversão de horas em milhas parte do princípio da paridade, ou seja, 1 hora de treinamento ministrado corresponde ao 1 milha.

Segundo Santiago Jr. (2004), é importante a criação de uma cultura que possibilite às pessoas aprenderem e se desenvolverem. Isto legitimará o relacionamento entre os colaboradores e a organização e fará com que o compartilhamento seja a linha mestra da organização. Quando o colaborador compartilha o que aprende, se compromete socialmente em aplicá-lo e, mais ainda, quando sabe que tem que ensinar o que aprende, aprende melhor e mais rápido.

Cabe salientar que cabe à organização, pelo seu corpo gerencial, realizar um intenso e detalhado estudo em prol da criação de um ambiente propício para a motivação de seus colaboradores.

O programa possui o seguinte regulamento:

- Terão direito à milhagem do conhecimento todos os colaboradores que ministrarem treinamentos internos na empresa.
- Para tornar-se multiplicador de um determinado treinamento, todos os colaboradores deverão ser analisados e aprovados pela gerência responsável e também pelo responsável do processo no RH.
- Os conteúdos a serem transmitidos nos treinamentos devem estar sempre vinculados aos interesses da empresa.
- Para que a realização de um treinamento seja aprovada pelo RH, deverá haver registro prévio de demanda, decorrente dos levantamentos de necessidades e/ou de solicitações gerenciais.
- Em caso de inexistência de demanda, o RH efetuará uma análise individual sobre a real necessidade do treinamento proposto e ficará responsável por sua aprovação.
- As milhas serão acumuladas nos treinamentos ministrados sempre de janeiro a dezembro de cada ano, devendo ser resgatadas sempre no mês de janeiro do ano seguinte.
- O RH será responsável pelo controle das horas de treinamento ministradas pelo multiplicador ao longo de cada ano, cujos registros e acompanhamentos serão efetuados no Módulo de Treinamento do sistema informatizado, disponível no departamento.
- O RH será o responsável pela conversão das milhas em prêmios.
- Os participantes terão o direito de escolher o seu próprio prêmio de acordo com o número total de milhas acumuladas no ano.

- Todos os colaboradores que se tornarem multiplicadores do conhecimento, deverão, obrigatoriamente, cumprir com as suas responsabilidades e atribuições, previamente definidas.
- Todos os colaboradores multiplicadores do conhecimento receberão mensagens de agradecimento.
- Treinamentos ministrados exclusivamente para clientes não terão validade para efeito de acúmulo de milhas.
- Os colaboradores participantes que vierem a ser desligados por parte da empresa ou que vierem a solicitar o desligamento da empresa por iniciativa própria, não terão direito ao resgate dos prêmios originados pelas milhagens do conhecimento.

A premiação proposta para este programa é composto de:

- Cada 1 hora de treinamento ministrado corresponderá a 1 milha.
- Os prêmios poderão ser resgatados somente a partir de 5 milhas acumuladas.
- A partir de 5 milhas acumuladas, cada milha será equivalente a R\$ 15,00.
- O limite máximo que serão premiadas anualmente será de 100 milhas. Desta forma, o prêmio máximo que poderá ser resgatado a cada ano por colaborador participante será de no máximo R\$ 1.500,00, mesmo que este tenha ultrapassado as 100 milhas por treinamentos ministrados.
- Todos prêmios deverão obrigatoriamente estar relacionados ao aprendizado e conhecimento, tais como livros, inscrições em treinamentos, palestras, seminários, congressos etc.
- Todas as milhas acumuladas deverão ser trocadas por prêmios, não sendo permitida a retirada de valores em dinheiro.
- As milhas deverão ser obrigatoriamente resgatadas a cada ano, não sendo permitido o acúmulo de milhas de um ano para outro.

Nota 1: Treinamentos com carga horária inferior a 1 hora, terão o valor da milhagem proporcionalmente fracionado.

Nota 2: Este regulamento e sistema de premiação poderão ser revisados pelo RH sempre ao final de cada ano, a título de aperfeiçoamento.

Aderindo às milhagens do conhecimento, os colaboradores participantes terão a oportunidade de tornarem-se “viajantes da sabedoria”.

Os conteúdos do treinamento devem ser desenvolvidos procurando-se facilitar o entendimento das mensagens a serem transmitidas, intercalando teoria e prática ou simulações nos aplicativos específicos. Utilizar slides como referencial para condução dos temas e a apostila como embasamento dos mesmos. Além disso, são importantes os itens relacionados a seguir:

- a) Identificar as idéias principais a serem trabalhadas estruturando-as em uma sequência lógica e coerente;
- b) Eliminar ou minimizar idéias e conceitos secundários ou desnecessários;
- c) Interligar as idéias relevantes e diversificar os estímulos;
- d) Utilizar linguagem clara, precisa, correta e acessível, evitando gírias e termos vulgares;
- e) Avaliar a complexidade de novas idéias evitando questões de nível muito elevado ou muito baixo, que possam estimular o desinteresse dos treinandos;
- f) Avaliar a quantidade de novas idéias adequando-se, sempre que possível, à capacidade de absorção dos treinandos;
- g) Preparar o conteúdo de modo a não exceder o tempo previsto para a apresentação, levando em conta a utilização adequada de recursos audiovisuais;
- h) Estruturar toda a argumentação procurando explorar da melhor forma: exemplos, analogias, estudos técnicos e científicos, dados estatísticos, resultados de pesquisas etc.

A seleção de conteúdos dos assuntos a serem abordados deverá ser efetuada pelo próprio multiplicador do conhecimento, adequando a um dos formatos relacionados abaixo:

- **Curso:** Ação presencial ou à distância, voltada ao ensino de conteúdos de cunho predominantemente cognitivos;
- **Palestra:** Ação presencial ou à distância, de curta duração, voltada discussão sobre um tema definido.
- **Seminário:** ação que objetiva discussão de tema específico entre participantes que já possuam algum conhecimento sobre o assunto;
- **Fórum:** ação que objetiva reunir profissionais que atuam no mesmo segmento para a discussão de métodos e processos de trabalho, podendo resultar em deliberações;

- **Oficina de trabalho/workshop:** ação destinada à discussão de tema específico e elaboração conjunta de trabalho sobre o tema discutido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista seu caráter qualitativo e exploratório, e por basear-se em apenas um estudo de caso, esta pesquisa apresenta algumas limitações. Um trabalho deste gênero, no qual se pretende avaliar a situação atual da gestão do conhecimento em uma empresa, poderia abranger a totalidade dos recursos humanos da organização. No entanto, por questões de conveniência, isto não foi possível.

Também, este trabalho permite o estudo de caso das áreas técnicas da empresa com a finalidade de fazer sugestões adequadas para melhorar a gestão do conhecimento e o aprendizado organizacional, mas não possibilita fazer deduções do momento adequado para utilização do modelo proposto.

Pelos conceitos estudados no referencial teórico, foram definidas as competências necessárias para os multiplicadores do conhecimento da empresa estudada. Ao identificar pessoas com estas competências, a empresa buscará selecionar e desenvolver com um programa de educação e treinamento para capacitá-las e aprimorá-las em habilidades específicas necessárias a um multiplicador de conhecimento.

A definição do papel dos multiplicadores na empresa estudada foi de vital importância, deixando claras as atividades que devem ser exercidas pelos profissionais que desempenhariam o papel de multiplicadores. O claro entendimento do escopo da atividade, bem como das efetivas necessidades da empresa onde os conhecimentos serão disseminados, foi considerado como um fator crítico deste trabalho.

A atuação dos multiplicadores do conhecimento é um dos motivos centrais que justificam o trabalho em grupo que oportuniza o aproveitamento dos diversos conhecimentos, competências e habilidades trazidos por cada pessoa para seu local de trabalho. Na construção de uma equipe, seus componentes devem compreender como canalizar as experiências, capacidades e compromissos de cada um de modo a atingir as metas coletivas.

O objetivo geral deste trabalho foi definir as competências necessárias, o perfil, o papel e a forma de atuação dos multiplicadores do conhecimento para apoiar o aprendizado organizacional na Altus S/A. Analisando os resultados da pesquisa é possível afirmar que os procedimentos que tratam sobre a atuação de multiplicadores do conhecimento está em fase inicial nesta empresa.

A Gestão pela Qualidade tem contribuído para criação e disseminação do conhecimento ao estabelecer o registro dos procedimentos, os programas de treinamento e a divulgação dos

objetivos e da missão das empresas. É necessária, porém, a criação de mecanismos que suportem e assegurem na empresa a existência do ciclo de conversão de conhecimento. O acesso ao conhecimento promove a conversão do conhecimento explícito em tácito. O acesso ao conteúdo da *intranet* contribuirá para a criação de conhecimento na empresa.

A implantação de um programa de multiplicadores do conhecimento envolve uma política de gestão de pessoas mais atuante, além de uma intensiva utilização das ferramentas da tecnologia da informação. É importante destacar a importância do fator humano na gestão do conhecimento, uma vez que a tecnologia fornece apenas o suporte e não o conteúdo. Para a gestão deste conteúdo é fundamental o entendimento de como o ser humano adquire, acumula e divulga conhecimentos.

Acredita-se que a única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos. Portanto, cada solução de gestão do conhecimento tende a ser específica, pois cada empresa trabalha com seus processos e também com aspectos culturais, estratégicos e tecnológicos. Mais do que adquirir as ferramentas adequadas, é preciso incentivar as pessoas a compartilharem o conhecimento.

A partir deste estudo, a pesquisadora aprendeu que o conhecimento é um recurso que pode e deve ser gerenciado para melhorar o desempenho da empresa. Portanto, precisa descobrir as formas pelas quais o processo de aprendizagem organizacional pode ser estimulado e investigar como o conhecimento organizacional pode ser administrado para atender suas necessidades estratégicas, disseminado e aplicado por todos como uma ferramenta para o sucesso da empresa. O mais importante é que cada um deve compreender plenamente como seus esforços pessoais contribuem para os frutos do trabalho coletivo.

A implantação deste programa possibilitará à organização a utilização adequada dos conhecimentos e das experiências existentes na empresa para o desenvolvimento de suas atividades e novos projetos. Este trabalho enfatizou a necessidade da organização do conhecimento para que ele possa ser utilizado como recursos durante o desenvolvimento dos processos da empresa, buscando agregar valor aos seus serviços e produtos.

Ao longo de todo o trabalho, foi descrita a grande importância da participação efetiva de todos os membros da organização, independentemente do nível hierárquico. Tal fato evidencia a necessidade de uma política de recursos humanos que tenha como objetivo manter uma equipe bastante coesa voltada não apenas para a evolução individual, mas principalmente para o crescimento da organização como um todo. É de entendimento que isto só será possível a partir do total comprometimento de objetivos entre a empresa e seus colaboradores.

A efetiva medição do retorno que a gestão do conhecimento traz para a organização, ainda está associada a fatores subjetivos cuja medição se faz de forma pouco estruturada e até mesmo baseada na sensibilidade das pessoas. É necessário focar esforços no desenvolvimento de um sistema de medição da eficácia de um projeto de gestão do conhecimento com o uso de critérios objetivos e, principalmente de fácil mensuração.

Há ainda um grande caminho a ser percorrido para se atingir a excelência em um projeto de gestão do conhecimento, que passa de maneira direta pela cultura da organização. Esta cultura voltada à criação e disseminação do conhecimento para todos na organização deve estar clara para todos. A partir daí, o incentivo e a motivação são meras consequências, e a empresa estará definitivamente voltada para utilização de seus conhecimentos, bem como nos de seus profissionais.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CARNEIRO, C. T&D e a estratégia de recursos humanos. *In*: BOOG, G. G. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CERQUEIRA NETO, E. P. **O processo de multiplicação da qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- CHOO, Chun Wei. **Gestão da Informação para a organização inteligente. A arte de explorar o meio ambiente**. Lisboa: Caminho, 2003.
- DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.
- GARVIN, David A. **Construção da organização que aprende. Gestão do conhecimento**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GUARAGNA, E.V.C. **Desmistificando o aprendizado organizacional: conhecendo e aplicando os conceitos para alcançar a excelência e a competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. São Paulo: Atlas, 2001.
- NAKAYAMA, M. K. Novas formas, tecnologias e o papel do RH no cenário organizacional. *In*: MANSSOUR, A. B. Benites *et al.* **Tendências em recursos humanos**. Porto Alegre: Multimpresos, 2001.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H., **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PEDREIRA NETO, E. **O processo de multiplicação da qualidade**. São Paulo: Equipe Grifo/Pioneira, 1997.

O'HANLON, T. **Facilitadores da qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1995.

QUINN, R. E. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

RABAGLIO, M. O. **Gestão por competência: ferramentas para atração e captação de talentos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

RICARDO, E. J. **Gestão da educação corporativa**. São Paulo: Pearson, 2007.

ROMERO, S. M. T. **Instrutores e multiplicadores de qualidade: orientação didático-pedagógica para instrutores e multiplicadores nas organizações**. Porto Alegre: Sonia Mara Thater Romero, 1998.

RUANO, A. M. **Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

SANTIAGO, J. R. S. **Gestão do conhecimento: a chave para o sucesso empresarial**. São Paulo: Novatec, 2004.

SENGE, P. **A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

SOUZA, M. S. **Comércio eletrônico no mercado potiguar: estágio de utilização pelas maiores empresas do RN**. Dissertação de Mestrado em Administração. Natal: UFRN, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Qual a importância do conhecimento na sua atividade?
- 2) Em sua opinião, como o conhecimento é percebido como fonte de inovação, criação de estratégias e vantagem competitiva para a empresa?
- 3) Que tipo de conhecimento a empresa possui que gera diferencial competitivo?
- 4) Como a empresa estimula o compartilhamento de conhecimentos internamente?
- 5) Existe um espaço para que as pessoas das diferentes áreas da empresa possam interagir visando à resolução de problemas ou à busca de inovação?
- 6) De que forma o conhecimento é usado como recursos nas estratégias empresariais?
- 7) Existe alguma prática de gestão sistematizada que permite a todos os funcionários contribuir com idéias e sugestões de melhoria dos processos e/ou produtos?
- 8) Quais são os incentivos para o compartilhamento/difusão dos conhecimentos das pessoas-chave da empresa?
- 9) Quais são as práticas formais de transmissão de informações e conhecimentos obtidos externamente à empresa (ex.: feiras, pesquisa, concorrentes etc)?
- 10) Há aproveitamento das informações captadas fora da empresa para o aperfeiçoamento de produtos e/ou processos?