



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911



SKT

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

I. S. E. G.
Biblioteca
HD 58.82. C33
2012

RESERVADO

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA PERSPECTIVA DO
CONHECIMENTO

PATRÍCIA REGINA SCHNEIDER CABRAL

SETEMBRO – 2012



MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA PERSPECTIVA DO
CONHECIMENTO**

PATRÍCIA REGINA SCHNEIDER CABRAL

ORIENTAÇÃO:

DR^a CARLA CURADO

SETEMBRO – 2012

Índice

RESUMO	7
1. Introdução	8
2. Revisão de literatura	10
2.1 Tópicos sobre a gestão do conhecimento	11
2.2 A gestão de recursos humanos na gestão do conhecimento.....	15
2.2.1 Gestão do conhecimento e atração de pessoas.....	18
2.2.2 Gestão do conhecimento e retenção de pessoas.....	19
2.2.3 Gestão do conhecimento e mensuração de resultados	24
2.2.4 Gestão do conhecimento e gestão de recursos humanos estratégica.....	25
3. Metodologia de investigação	26
3.1 Delineamento da investigação	27
3.2 Justificativa	27
3.3 Proposições e questões da investigação.....	29
3.4 Fontes e análises de evidências	29
4. Estudo de caso	30
4.1 Contexto organizacional.....	31
4.2 Constituição interna.....	31
4.2.1 Gestão de Recursos Humanos: Talentos Humanos e Universidade Corporativa	31
4.2.2 Gestão do conhecimento: Algar inovação	33
4.2.3 Talentos humanos e Gestão do conhecimento.....	37
5. Conclusões	38
5.1 Limitações e oportunidades de melhoria	41
6. Bibliografia	42
7. Anexos	47

Índice de Figuras

Figura 1: Programa para a condução das atividades de gestão do conhecimento.....	10
Figura 2: Evolução das ações de inovação do Grupo Algar.....	31
Figura 3: Dinâmica organizacional de consolidação do conhecimento.....	37

Siglas e Abreviaturas

BSC – *Balanced Scorecard*

GC – Gestão do conhecimento

PGI – Programa de Gestão de Ideias

PGP– Programa de Gestão de Processos

RH– Recursos Humanos

TH – Talentos Humanos

TI –Tecnologia da Informação

RESUMO

O presente trabalho analisa a aplicabilidade e a operacionalização dos conceitos de gestão do conhecimento a partir das ferramentas e políticas de recursos humanos (RH). O método utilizado foi o estudo de caso, do tipo descritivo e exploratório. Este estudo decorreu em um grupo empresarial brasileiro, na qual procurou-se evidenciar as questões apontadas na literatura com as evidências empíricas. O caso mostra que quando a gestão do conhecimento não é aplicada por meio de práticas de RH, esse, com seus subsistemas, subsidia de forma determinante o sucesso de ações implementadas. Ainda que a gestão de RH ganha uma papel mais estratégico ao introduzir a perspectiva da gestão do conhecimento em suas práticas e políticas.

Palavras-chave: Gestão de recursos humanos, gestão do conhecimento.

Human Resources management on the knowledge perspective

ABSTRACT

This paper analyzes how to apply and link the knowledge management concepts from the practices and human resources (HR) policies. The descriptive and exploratory case study method was conducted. This study took place at a Brazilian company. We try to observe the relations between the literature points and practical evidence. The case shows that when knowledge management is not applied through HR practices, the HR is determinant for the success of implemented actions. It is observed that human resources management benefits from assigning strategic character to the role with the knowledge perspective.

Key-words: Human resources management, knowledge management

1. Introdução

Muito se fala sobre a importância da gestão do conhecimento como ativo organizacional. Não seria diferente uma vez que a chamada Era Industrial deu lugar à Era da Informação, que dava indícios desde os anos 70 com os primeiros processadores de informação até consolidar-se em 1991 (ano em que nos EUA as despesas referentes às tecnologias informacionais ultrapassaram de vez às despesas industriais). E o impacto da gestão do conhecimento foi além do contexto tecnológico.

As evoluções das teorias administrativas mostram com exemplos como as empresas descobriram a forma de fazer, aprenderam e garantiram vantagem competitiva. Essa evolução era lenta e gradual, e garantia uma vantagem mais duradoura uma vez que havia ainda o custo de aprendizagem do concorrente que prolongava o pioneirismo. O modelo T de Ford começou a ser produzido em 1908, alcançou a grande massa em 1913 e foi líder de mercado até 1957. Atualmente, as evoluções estão a ser diárias e rapidamente incorporadas por todos.

Para que as empresas obtenham vantagem competitiva sustentável essa Gestão do conhecimento deve ser proativa e isso passa pela questão de tornar cada vez mais o que é tácito em explícito, individual em organizacional e mais rápido aprender e incorporar as experiências.

No que tange a transformação do conhecimento temos que isso dá-se quando a organização independe de pessoas específicas. Para Myers (1996) essa transformação é traduzida na capacidade organizacional de capturar o

conhecimento através de processos, regras, produtos e cultura. Também associada à aprendizagem organizacional tem se a normatização e a institucionalização do desenvolvimento de uma infraestrutura facilitadora.

Davenport e Prusak (1998) apresentam que essa estrutura facilitadora deriva de três pilares: 1. Gestão de topo; 2. Associada ao RH e 3. Pela implementação de ferramentas tecnológicas.

Segundo Prusak (1997) se há Gestão do conhecimento em uma organização isso deve necessariamente ser estratégia advinda da gestão de topo, caso contrário é gestão da informação, ou qualquer outra classificação, de estágio anterior.

A abordagem desse trabalho por sua vez estará centrada no pilar Recursos Humanos. Isso porque, a implementação de ferramentas tecnológicas está mais diretamente ligada gestão da informação, ou seja, organização e ferramentas para retenção de informação. O investimento em tecnologias da informação garante apenas a gestão da informação e não a gestão do conhecimento, ou seja, não gera valor para o negócio (Murray, 2002).

Murray apresenta que a gestão do conhecimento é uma questão de processos e pessoas. Dessa forma, o que separa a gestão da informação da gestão do conhecimento são as estratégias usadas pelas pessoas para transformar informação em conhecimento Davenport e Marchand (2000).

O objetivo desse estudo é analisar como as políticas e práticas de gestão de Recursos Humanos facilitam a gestão do conhecimento. Como é possível criar/aplicar conhecimento a partir de estratégias de gestão de pessoas. Para isso,

desenvolve um estudo de caso, em um grupo de empresas considerado exemplo na implementação de ferramentas do conhecimento.

2. Revisão de literatura

Anterior aos conceitos taxológicos associados à gestão do conhecimento e a gestão de recursos humanos que serão básicos para a construção do raciocínio teórico desse contexto, tem-se a abordagem sistêmica das organizações como norteadora desse trabalho.

Isso porque tanto como teoria administrativa como na teoria de Estão do Conhecimento a questão sistêmica aparece de forma mais ampla que as outras abordagens (Terra, 1999).

Na abordagem mecanicista das organizações tem-se empresas ligadas à administração científica de tempos e movimentos e a racionalização do trabalho em um nível operacional. Na gestão do conhecimento tal abordagem designa empresas cujo foco das práticas é voltado para as tecnologias e sistemas informáticos. Em uma abordagem comportamental temos o foco nas pessoas. Já na abordagem sistêmica tem-se na administração a empresa como um sistema integrado e para gestão do conhecimento a importância não só nas tecnologias como também nas pessoas e principalmente na integração entre elas.

Dessa forma, mesmo que academicamente sejam tratados os órgãos e áreas em separado, a perspectiva sistêmica prevalecerá. Tal teoria será norteadora desse trabalho uma vez que como o conhecimento está nas pessoas,

processos e em todas as áreas, não há como estudar partes isoladas. Até por isso, mesmo com foco nas práticas de RH – que por si só já permeiam toda a organização – tem-se que abordar as correlações necessárias.

Apresenta-se dessa forma, os termos e definições que utilizados no entendimento de gestão do conhecimento, nomeadamente, o tipo de conhecimento, processo de criação e aplicação do conhecimento e contextos estratégicos. A segunda parte desse referencial tem como objetivo apresentar o que a literatura relaciona entre gestão do conhecimento com a gestão de RH.

2.1 Tópicos sobre a gestão do conhecimento

Na miscelânea que é a formação teórica e prática dos conceitos de gestão do conhecimento, faz-se necessário apresentar referências norteadoras desse trabalho. É importante para tal nivelar um conceito, apresentar os tipos, definir os processos e limitar um contexto (Despres e Chauvel, 2000).

A gestão do conhecimento pode ser entendida, como “a arte de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização” (Sveiby, 1998).

Com relação ao tipo, tem-se o conhecimento explícito, o tácito (Nonaka e Takeuchi, 1995) e o conhecimento cultural (Choo, 1998). Conhecimento explícito refere-se a todo aquele encontrado facilmente codificado e expresso em banco de dados, livros e arquivos, enquanto o tácito apresenta uma dimensão cognitiva, ou seja, o *know-how*, que diz respeito aos modelos mentais desenvolvidos por cada indivíduo. Para Nonaka e Takeuchi, o conhecimento tácito é a parte submersa de um iceberg. Choo acrescenta que o conhecimento cultural é aquele que está ligado ao processo de atribuição de valores e significados.

Dos processos que cerceiam a gestão do conhecimento, está a criação, assimilação, disseminação, armazenagem, aplicação dentre outros. Contudo, Davenport e Marchand (2000) reconhecem aspectos verdadeiramente distintos em duas categorias, que serão consideradas aqui: a criação e a aplicação do conhecimento.

No que tange a criação, Nonaka e Takeuchi estabelecem uma dinâmica cíclica de transformação e troca do que é tácito em explícito. Para tais autores, a interação entre conhecimento tácito e explícito converte em novo conhecimento:

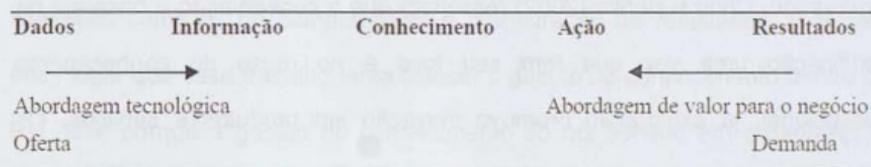
- Interação tácito-tácito ou socialização que é o conhecimento criado a partir de observação;
- Interação explícito-explícito ou combinação que é a troca de conhecimento explícito entre indivíduos, seja em uma conversa ou livro;
- Interação tácito-explícito ou externalização que diz respeito à transformação do que é implícito – *know-how*, jeito de fazer, modelos mentais de trabalho – em material codificado;
- Interação explícito-tácito ou internalização que é próxima ao conceito de aprendizagem ou quando há internalização do conhecimento.

Muito comumente o tema gestão do conhecimento é introduzido com a diferenciação de conceitos básicos de dados, informação, conhecimento. Podem – se considerar que esses são pontos de um *continuum* de valores que estão a crescer e a ganhar importância com a intervenção social (Davenport e Marchand, 2000). Tais autores apresentam esse *continuum* em uma

abordagem tecnológica que poderia também associá-los ao processo de criação uma vez que com o aumento das interações entre tácito e explícito pode-se potencializar a utilização de dados e informações para a produção de conhecimento.

Murray (2002) incorpora o modelo Dikar, e acrescenta mais dois pontos nesse *continuum*: um relacionado à transformação do conhecimento em ação, e um segundo a essas ações repercutirem em resultados, ou seja, aplicação do conhecimento.

Figura 1 - Programa para a condução das atividades de gestão do conhecimento



Fonte: Murray, 2002

O modelo Dikar sugere ainda que para realmente a gestão tornar-se estratégica, deve haver um movimento no sentido de identificarem-se os objetivos a serem alcançados, ou seja, quais os resultados esperados, e assim haver um desmembramento nas ações que devem ser realizadas, no conhecimento que é necessário, até que descubra-se qual dado deve ser levantado e armazenado.

Isso orienta a gestão de forma a não ser necessário o mesmo dispêndio de tempo e atenção para todo e qualquer dado, cria-se critérios para priorização.

Por último, vale considerar o contexto, ou seja, as estratégias de gestão do conhecimento.

Hansen (1999) considera que a codificação consiste na transformação de conhecimento tácito em explícito em um processo *person-to-documents* de modo a facilitar o reuso desse conhecimento gerado. Por outro lado, a estratégia de personalização é também conhecida como *person-to-person* por promover uma hiperligação entre pessoas em uma espécie de rede de conhecimento.

Em contexto também, tem-se a conservação do conhecimento existente conhecida como *exploitation* e a procura de novos conhecimentos que é a *exploration*. Choo e Bontis (2002) ressaltam que a conservação é baseada na codificação uma vez que tem seu foco é no reuso do conhecimento institucional, já exploração promove inovação em produtos e serviços. Os autores sugerem uma combinação e um equilíbrio entre essas estratégias, de modo a promover fluxos para o passado (*feedback*) e fluxos de conhecimento para o futuro (*feed-foward*), devem ser procurados. O uso predominante de uma ou outra estratégia pode determinar o fracasso na gestão do conhecimento já que o uso excessivo de conservação promove a eficiência, porém não promove a inovação, e somente a exploração impede que a empresa aproveite os conhecimentos passados.

2.2 A gestão de recursos humanos na gestão do conhecimento

O discurso de RH estratégico emergiu na década de 90 e teve dois sentidos: por um lado, a empresa precisava alinhar os objetivos estratégicos ao desenvolvimento das pessoas (Ulrich, 1998) e por outro a procura de legitimidade dos profissionais que queriam sair das rotinas operacionais de departamento pessoal para agregar valor ao negócio.

No espectro referente à gestão de RH poderia-se, exclusivamente, fazer muitas referências e associações aos tradicionais subsistemas da área – Recrutamento e seleção, Formação de desenvolvimento e Remuneração – com as práticas de gestão do conhecimento. Porém, o papel assumido pelo RH nos últimos anos traz essa área para um lugar estratégico onde emergem conceitos como os de competências e mensuração de resultados. E é para esse lugar que esse trabalho tenta colocar a gestão do conhecimento dentro de RH. Isso porque a gestão do conhecimento só faz sentido em organizações que extrapolam o departamento pessoal e aplicam uma gestão de recursos humanos estratégica.

Gerenciar os subsistemas de RH a levar em consideração a perspectiva do conhecimento é associado por diversos autores, conforme Tabela I.

O desenvolvimento desses tópicos irá categorizar os subsistemas apresentados na Tabela I em: atração, retenção, mensuração de resultados e estratégia.

A correspondência entre esses dois campos de estudo é comum não apenas na literatura como entre os gestores das organizações. Em pesquisa realizada

pela E-Consulting Corp (2004), 77,4% dos gestores associam a implantação de projetos de gestão do conhecimento ao departamento de RH.

Isso acontece uma vez que ambas as gestões apresentam o mesmo foco nas organizações: as pessoas.

Tabela I

Relação entre RH e GC

Tópicos de RH	Ideias e práticas de GC	Autores
Recrutamento e Seleção	<i>Knowledge workers</i> ou trabalhadores do conhecimento são a fonte de obtenção e criação de novos conhecimentos. Dessa forma, as organizações devem desenvolver critérios de atração dessas pessoas.	Horwitz (2003)
	A seleção deve levar em consideração as competências organizacionais.	Currie & Kerrin (2003)
	O processo de R&S deve avaliar, além de domínio técnico e psicossocial, os fluxos de conhecimento.	Scarborough (2003)
	A seleção deve levar em consideração aspectos culturais, como valores, capacidade de trabalho em grupo, capacidade de compartilhar conhecimentos.	Robertson & Hammersley (2000), Swart & Kinnie (2003)
Socialização	A socialização é uma forma de conversão do conhecimento tácito em tácito, ou seja, passar o "modo de fazer" de um indivíduo mais experiente para um iniciante.	Nonaka & Takeuchi (1995)
Carreira	O novo contrato psicológico de trabalho deve prever um desenho funcional que promova o desenvolvimento contínuo do trabalhador de modo a garantir sua retenção.	Horwitz (2003)
	A internalização é uma forma de conversão de conhecimento (explícito em tácito), ou seja, diz respeito ao aprendizado individual.	Nonaka & Takeuchi (1995)
Formação e desenvolvimento	Learning organizations são "organizações onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente".	

Tópicos de RH	Ideias de GC	Autores
Liderança	As lideranças auxiliam na criação de um ambiente propício que estimula a criação e compartilhamento de conhecimento.	Constantino et al. (2010)
Competências	A gestão do conhecimento cria um ambiente onde há valorização do desenvolvimento e aprendizagem, propício para a gestão por competências. Além disso, ambas pressupõe práticas e políticas de RH mais estratégicas.	Vieira & Garcia (2004)
	Atrair e manter trabalhadores do conhecimento necessita de um sistema de RH baseado em competências.	Horwitz (2003)
Recompensas	Recompensar pela criação e partilha do conhecimento pode encorajar pessoas a serem mais participativas.	Zárraga & Bonache (2003)
	Para os trabalhadores do conhecimento, deve se utilizar um mix de recompensas para motivá-los.	Horwitz (2003)
	Ainda, deve-se utilizar o reconhecimento e outras formas de recompensa não numerárias para garantir a motivação e colaboração.	Evans (2003)
Avaliação de desempenho	A avaliação de desempenho é um mecanismo utilizado para monitorar o desenvolvimento individual, o que constitui uma ferramenta para gerenciar conhecimento.	Bandeira & Leal (2009)
Mensuração de resultados	Implementação e acompanhamento da evolução da gestão do conhecimento a partir das perspectivas de <i>Balanced Scorecard</i> (BSC): perspectiva financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.	Arora (2002)
Estratégia	A codificação e a personalização são estratégias de gestão do conhecimento que interferem nas ações de RH.	Hansen et.al (1999)

Fonte: Elaborado pela autora, 2012

2.2.1 Gestão do conhecimento e atração de pessoas

A atração de pessoas para a organização é a função básica de RH que é realizada através dos processos de recrutamento e seleção. A literatura ainda considera o processo de socialização como atração, apesar da prática organizacional investir nesse tópico como retenção (Bilhim, 2009).

O recrutamento consiste em atrair pessoas para vagas existentes na organização e a seleção visa, por meio de técnicas e ferramentas, escolher dentre as pessoas recrutadas aquela mais adequada. Tradicionalmente, esses subsistemas de RH são processos repositórios de pessoas, direcionados a um cargo solicitado, baseados em análises psicológicas, sociais e técnicas.

Os autores apresentados no quadro 1 analisam alguns aspectos que podem potencializar os processos de recrutamento e seleção no que diz respeito à gestão do conhecimento e, por conseguinte conferir um papel mais estratégico e que obtenha mais sucesso.

Horwitz (2003) traz um conceito emergente de trabalhadores do conhecimento para plano principal de discussão. Nesse sentido, a gestão do conhecimento é feita através de atividades e práticas realizadas pelas instituições para gerenciar essas pessoas. No que tange a atração, tal autor apresenta que as práticas de recrutamento e seleção são as principais fontes de obtenção e criação do conhecimento, pois as novas pessoas trazem novas informações, deve-se dessa maneira aprimorar ao máximo as técnicas de forma a selecionar cada vez mais talentos que atendam necessidades organizacionais.

A segmentação, implementada em recrutamento e seleção, é apontada por Currie e Kerrin (2003) – seja ela departamental ou funcional – como fator que

empobrece tal processo já que selecionam-se os mais adequados para o departamento ou função específico, e não aquele mais flexível ou criativo, ou de acordo com as competências organizacionais.

Das análises utilizadas na seleção, Scarbrough (2003) ressalta que deveria-se levar em consideração mais do que análises psicossociais, abordagens mais comumente utilizadas, uma vez que essas não são suficientes para avaliar-se fluxos de conhecimentos dos candidatos. Também, pode-se destacar a predominância de foco nos requisitos técnicos e uma menor importância ao aspecto cultural, ou seja, se os valores do candidato correspondem aos da organização, se o candidato tem vontade e capacidade para o trabalho em grupo e para compartilhar conhecimento (Robertson e Hammersley (2000), Swart e Nicholas Kinnie (2003)).

Ainda no campo da atração, tem-se a socialização que é uma forma de aculturação das pessoas ao contexto organizacional. Usualmente, as empresas consideram o período imediatamente posterior à contratação como socialização que é institucionalizado com treinamentos e apresentações introdutórias. Para Nonaka e Takeuchi (1995) a socialização é uma forma de conversão de conhecimento contínua, onde o indivíduo apreende informações pela observação de outros (interação tácito-tácito).

2.2.2 Gestão do conhecimento e retenção de pessoas

Para retenção de pessoas, pode-se utilizar uma gama de políticas e práticas de RH que abrangem os subsistemas de formação e desenvolvimento e recompensas e reconhecimento. Será trabalhado ainda o conceito de *learning*

organization, que apesar de não ser uma associação exclusiva de RH, mantém uma correspondência vital com a aprendizagem individual, ou seja, treinamento e desenvolvimento.

O primeiro aspecto a observar-se para adoção de políticas e práticas deve ser a diferença apresentada atualmente no contrato psicológico entre indivíduos e organizações e mudanças nos valores sociais.

O contrato psicológico é a relação tácita existente entre empregado-empregador. Até os anos 80, essa relação era regida por um compromisso e uma lealdade do empregado para com o empregador a caracterizar empregos para toda a vida, cujo desempenho era padrão e a carreira planeada. A segurança e alguns benefícios sociais eram as conquistas desses empregados (Almeida et.al, 2000).

Com a era informacional, o contrato modificou e o compromisso agora passou a ser com o sucesso organizacional desde que satisfaça as expectativas individuais de carreira. Faz-se necessário a criação de um ambiente que proporcione o desenvolvimento contínuo, através da aprendizagem de novas competências. O empregado procura melhorar a empregabilidade e o empregador procura a melhoria contínua e inovação para garantir vantagem competitiva.

Além disso, devem-se considerar duas importantes alterações nos valores sociais, uma com a inserção massiva das mulheres no mercado de trabalho e outra da entrada nesse mesmo contexto da chamada geração Y. A maior participação da mulher no mercado de trabalho altera o padrão familiar e faz com que ambos tenham que procurar uma configuração diferente de organização entre vida pessoal e vida profissional. Com relação à geração Y,

nomenclatura que designa os nascidos entre 1978 e 1990, destaca-se características de insubordinação, falta de foco e interesse no meio e não no resultado, como principais mudanças nas relações de trabalho.

Todas essas transformações interferem na relação empregado-empregador principalmente no que diz respeito à retenção, ou seja, a articulação das políticas de RH (Bastos,1998). A gestão de carreiras, que era realizada pela empresa, agora além de ser determinada pelo empregado, deve conciliar vida profissional-pessoal e ainda promover o desenvolvimento contínuo. Todo esse cenário forma-se concomitante à evolução da gestão do conhecimento e torna-se um local propício para ser crescimento.

Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (1995) apresenta como uma das conversões de conhecimento, justamente, a internalização que é o aprendizado individual.

A organização teve que deixar de ver o recurso pessoas como custo e passou a ter que investir em formação e desenvolvimento que ganha papel principal da retenção dessa forma.

Por conceito, *learning organization* é a capacidade da organização de criar/adquirir, transferir conhecimento além de modificar comportamentos de modo a refletir esse conhecimento (Garvin, 1993). Tal autor complementa ainda que essa habilidade circunda em cinco atividades principais: desenvolver uma sistemática de solução de problemas, experimentação de novas situações, aprendizado sobre novas e velhas experiências, aprendizado com as melhores práticas do mercado e uma eficiente capacidade de assimilar e transferir o conhecimento à nova organização. Pela similitude conceitual, muitas confusões sobre qual estratégia – gestão do conhecimento e *learning organization* - surgiu

primeiro ou se ambas não seriam, na verdade, uma única, surgem principalmente na prática organizacional. Todavia, Aggestam (2006) faz uma análise comparativa entre *learning organization* e gestão do conhecimento e conclui que há uma forte relação de dependência entre ambas e que a segunda é um subsistema da primeira.

É notório que os princípios de uma organização que aprende são os de gestão do conhecimento, e a aplicação dessa teoria cabe à gestão de RH (Wang, 2006). Isso porque a gestão de RH é responsável pelo principal fator crítico de sucesso na construção e manutenção das *learning organizations*: as pessoas.

Outro tópico que deve ser trabalhado para reter talentos na organização é a formação de lideranças legítima. Constantino et al. (2010) apresentam que as lideranças também contribuem para ambientes propícios para a gestão do conhecimento, estimulando a criatividade, o compartilhamento e aplicação de conhecimento entre os liderados.

Na mesma linha do desenvolvimento e aprendizagem, a gestão por competências vem cada vez mais a ser adotada pelas instituições. Isso significa que as empresas determinam as habilidades, comportamentos e atitudes esperados dos funcionários e trabalham nisso, a construir esse caminho para alcançarem os resultados. Resende (2003) argumenta que alguns fatores contribuíram para as empresas chegarem à “Era das competências”, ou seja, enxergarem o valor de investirem nesse sentido, como as mudanças de paradigmas ocorridas nas três últimas décadas do século XX – nas relações de trabalho, acirramento da competitividade, fim da guerra fria, dentre outros. Contudo, os movimentos em prol da qualidade imprimidos pela

indústria japonesa foram fator de destaque para a evolução das competências no contexto organizacional.

O "saber" agir, fazer, comportar, aplicar, resolver é o gerador de resultado e por isso o desenvolvimento deve ser direcionado a isso. Corrobora dessa forma, conforme Viana e Garcia (2004), na criação de um ambiente que subsidie o desenvolvimento individual das competências requeridas.

Por fim, faz-se necessário trabalhar o mais tradicional tópico em retenção: recompensa e reconhecimento. Mais tradicional porque, por anos e ainda hoje, o salário é fator determinante para manter-se ou não em uma empresa. A contrapartida pecuniária, que atualmente utiliza estrategicamente *mix* de benefícios para reter pessoas, é entendida também como a forma básica de reconhecimento do talento das pessoas.

Horwitz (2003) atribui que a compensação para trabalhadores do conhecimento deve compreender um sistema transparente de pagamentos que inclui participação nos lucros e bônus por performance. Edvarssons (2007) ainda acrescenta que deve haver pagamentos para participação dos colaboradores em comunidades de prática.

Alguns autores discorrem sobre a necessidade ou não de recompensar-se pela contribuição, seja criação ou aplicação, para o conhecimento organizacional. Zárraga e Bonache (2003) acreditam que um sistema de remuneração paralelo, ou seja, caso haja contribuição ao conhecimento organizacional haveria pagamento, pode fazer com que as pessoas sejam mais participativas. Evans (2003) acrescenta que se há um sistema de remuneração por desempenho ou competências, não há necessidade de pagar separadamente, todavia, o

colaborador deve saber que o recebimento é devido ao conhecimento criado/aplicado.

Como trata-se de uma nova era nas relações de trabalho, o interesse não reúne apenas a remuneração em valor monetário. As recompensas não monetárias podem ser amplamente utilizadas para retenção de trabalhadores, como concessão de folgas, viagens, mobilidade para escolher o local de trabalho.

Muitas são as estratégias de retenção que podem ser utilizadas na perspectiva do conhecimento e em prol de trabalhadores cada vez mais comprometidos com a criação/aplicação desse recurso.

2.2.3 Gestão do conhecimento e mensuração de resultados

A questão referente à mensuração de resultado individual saiu do lugar dos “tempos e movimentos” para captar, por um lado, a contribuição dessa para o resultado organizacional e também, por outro lado, para avaliar o capital intangível da empresa.

A avaliação de desempenho é um desses instrumentos que evoluiu e ganhou escala no meio corporativo a partir da teoria *Management by objectives* (MBO) de Peter Drucker. Essa evolução consistiu em alinhar o desempenho ao alcance de metas, a compartilhar dessa forma a responsabilidade entre o gerente e funcionário (Grote, 2003).

Atualmente, é muito comum as empresas adotarem sistemas de avaliação formais que tornam-se os propulsores de formação e desenvolvimento e também remuneração variável. Um sistema desses por estrutura já dá suporte ao gerenciamento do conhecimento mesmo que somente em nível individual.

Outros sistemas mais robustos de controle de indicadores como o *Balanced Scorecard* (BSC), esse em níveis departamentais e organizacionais, foram fortes reforços para a gestão do conhecimento. A mensuração baseia-se em dois tipos de indicadores, um de resultado (desempenho) e outro de tendências. Indicadores esses que monitoram quatro perspectivas da gestão: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Arora (2002), utilizando-se da similitude de objetivo, apresentou o BSC ferramenta capaz de acompanhar a evolução da gestão do conhecimento. Para isso, criou parâmetros nas quatro perspectivas de modo a monitorar o progresso de ações e práticas implementadas.

2.2.4 Gestão do conhecimento e gestão de recursos humanos estratégica

Nessa seção, será analisada como a escolha de estratégias de gestão do conhecimento pode ser determinante direcionador para a estratégia de RH, e como essa interdependência cria necessariamente uma forte tendência de pensarem-se estratégias e práticas conjuntas.

Vale ressaltar que gestão estratégica de RH não necessariamente é realizada com base em preceitos de gestão de conhecimento. Quando pensa-se em gestão do conhecimento e o impacto do desdobramento dessa em gestão de RH, associa-se a uma gestão de RH estratégica.

Nesse sentido, quando uma dessas duas gestões – conhecimento ou RH estratégico – funcionam de forma eficaz, propicia-se um ambiente para o desenvolvimento da outra gestão de forma mais eficiente.

Hansen (1999) contrapõe as estratégias de gestão do conhecimento - a codificação e a personalização. Com isso, tal autor mostra uma

correspondência estratégica e vital da gestão do conhecimento com a gestão de RH. Uma vez que a empresa opte por tendências de codificação, isso implicará em práticas de RH específicas. O recrutamento deve ser de jovens recém-formados que estão mais aptos a reusar conhecimento e implementar sem resistência as soluções pensadas anteriormente. As técnicas de formação são em grupo, à distância e fundamentadas em tecnologias e as recompensas são baseadas na utilização e contribuição ao banco de conhecimento. No caso de personalização, o foco do recrutamento são profissionais mais experimentados com MBA's, logo com maiores capacidades de criar soluções. A formação é individualizada, a partir de programas de *coaching* ou *mentoring*, e a recompensa deve-se ao nível de conhecimento compartilhado com outros diretamente.

Tais estratégias são amplamente subsidiadas pelas práticas de RH de forma coerente e contínua, uma vez que abrange desde a contratação até a remuneração. Hansen ainda acrescenta que esse suporte estratégico deve também ser da área de TI, o que ressalta a não departamentalização da gestão do conhecimento.

3. Metodologia de investigação

Esse capítulo procura clarear os aspectos metodológicos utilizados nesse trabalho e para isso, parte do delineamento ou conceitos cernes da pesquisa, apresenta a justificativa pela escolha do tema e da empresa, enumera as questões centrais investigadas e como articula-se a análise de evidências recolhidas.



3.1 Delineamento da investigação

Para consolidação da teoria, dentro de uma abordagem qualitativa, esse estudo apresentará uma análise de caso único do Grupo Algar.

De acordo com Benbasat, Goldstein e Mead (1987) a opção pelo estudo de caso deve ser para investigação de assuntos contemporâneos em seu ambiente natural a adotar várias fontes de evidência. Yin (2005) acrescenta que ao utilizar esse tipo de método científico procura responder à questões de pesquisa do tipo "por quê?" ou "como?".

Nesse trabalho, destaca-se ainda que a estratégia de investigação utilizada foi de característica descritiva e exploratória. É um estudo descritivo por apresentar o fenômeno (relação entre gestão do conhecimento e RH) dentro de seu contexto (o ambiente organizacional) e exploratório uma vez que pressupõe examinar se um fenômeno existe, identifica variáveis importantes e recomenda trabalhos futuros (Yin, 1993).

3.2 Justificativa

A justificativa do estudo divide-se em duas, nomeadamente:

1. A escolha de recursos humanos na perspectiva da gestão do conhecimento;
2. A escolha de um estudo de caso único de um grupo empresarial.

Inicialmente, o interesse referente às práticas de RH associadas à gestão do conhecimento deve-se ao fato de clarear como podem ser aplicados e operacionalizados os conceitos da gestão do conhecimento.

Por tratar-se do gerenciamento de um capital intangível faz-se necessário criar e mostrar ferramentas e técnicas aplicáveis nas organizações. Esse estudo

tenta partir de estruturas já comumente utilizadas nas empresas – o RH – para mostrar como é possível também gerenciar o conhecimento.

Não cabe mais ao campo científico desenvolver teorias dissociadas da prática organizacional, e por outro lado, os gestores procura cada vez mais estudos científicos que acrescentem valor competitivo ao negócio.

Já a escolha de um estudo de caso único é por tratar-se de um exemplo de natureza revelatória (Yin, 2005). Algumas características encontradas na empresa evidenciam seu caráter raro ou único:

- É um grupo constituído por oito empresas de diferentes segmentos de mercado e por isso teve que desenvolver uma forma peculiar de gerenciar o conhecimento do grupo como um todo e não apenas de uma das empresas;
- A empresa é considerada uma *learning organization* no Brasil (Neto, 2009), por destacar-se pelas práticas utilizadas, nomeadamente a Universidade corporativa que torna-se a propulsora do conhecimento organizacional;
- Desde 1991 aplica inovações obtidas através da gestão do conhecimento, e contabilizam os ganhos financeiros advindos dessas práticas;
- Destaca-se por programas de gestão do conhecimento como o Programa de Gestão de Processos (PGP) e o Programa de Gestão de ideias (PGI).

3.3 Proposições e questões da investigação

O problema central dessa investigação é entender como as práticas de RH podem ser também ferramentas para o gerenciamento do conhecimento organizacional. Dessa forma, desenham-se alguns objetivos secundários que devem ser considerados, nomeadamente:

- Como a empresa aplica a gestão de RH;
- Como a empresa aplica a gestão do conhecimento;
- Avaliar como dá-se a relação da gestão de RH e gestão do conhecimento;
- Avaliar como as práticas de RH implementadas atendem também às necessidades da gestão do conhecimento.

3.4 Fontes e análises de evidências

No desenvolvimento do estudo, com o intuito de atribuir maior fiabilidade das informações, foram utilizadas várias fontes de evidências, como, análise de documentação e registos de arquivos, entrevistas semiestruturadas e observações diretas detalhados no anexo 1.

Dessa forma, podem-se procura por diferentes caminhos, os argumentos necessários para construção das respostas às proposições. Para articulação dessas diferentes fontes, utiliza-se a triangulação.

A explicação inicial sobre a utilização e cruzamento de dados (triangulação) de várias fontes de evidência foi dada por Campbell e Fiske (1959), que argumentavam que a consolidação de matrizes de multimétodos é uma

maneira de determinar o grau de convergência dos dados, logo mostra validade do resultado.

Denzin (1989) coloca que há várias formas de triangulação que podem ser a escolha de diferentes fontes (triangulação de dados), diferentes investigadores (triangulação do investigador), diferentes teorias (triangulação teórica) ou a utilização de diferentes metodologias (triangulação metodológica).

Nesse estudo, como foram utilizadas diferentes fontes de evidências, a articulação deu-se por meio da triangulação de dados, conforme anexo 1. A ferramenta utilizada para processamento, codificação e indexação dos dados foi o MaxQDA.

Ainda vale considerar que na construção do relatório de análise dos dados, foi utilizada como técnica a lógica da *adequação ao padrão* (YIN, 2005), a fim de procura maior validade interna do trabalho. Tal técnica consiste na comparação de um padrão empírico com uma base prognóstica, nesse estudo advindo da revisão teórica apresentada. Para tanto, contrapõe-se a correlação encontrada na literatura entre gestão de RH e gestão do conhecimento à realidade encontrada na empresa.

4. Estudo de caso

Para entendimento do estudo de caso, faz-se necessária uma apresentação contextual, que dar-se-á com o histórico institucional e os segmentos de mercado de atuação do grupo, e uma apresentação da organização interna de RH e gestão do conhecimento.

4.1 Contexto organizacional

O Grupo Algar teve início em 1929 com o imigrante português Alexandrino Garcia. Atualmente é constituído por oito empresas de quatro segmentos de mercado distintos - TI/Telecom, Agro, Serviços e Turismo. Tais empresas atuam em todo Brasil, totalizam mais de 2 milhões de clientes e contam com uma força de trabalho de mais de 22 mil colaboradores diretos. O anexo 2 apresenta como estão divididas e a atuação das empresas da *holding*, além de apresentar os direcionadores estratégicos do Grupo.

4.2 Constituição interna

Antes do detalhamento da área de RH é importante esclarecer o conceito de empresa-rede que é utilizado na estrutura organizacional. A Algar possui hoje uma unidade diretiva centralizada na gestão de topo da *holding* além de cada empresa contar com sua própria administração. Dessa forma, há um esforço constante de alinhar as ações desenvolvidas em cada empresa com o planeamento estratégico desenhado pela *holding*. Isso confere uma gestão integrada em rede.

Cada empresa tem autonomia de planeamento e ação, mas direcionados pelo que a *holding* orienta. Essa gestão de topo da *holding* é constituída por diretores e equipe que respondem pela estratégia financeira, logística, de marketing, planeamento, inovação e recursos humanos.

4.2.1 Gestão de Recursos Humanos: Talentos Humanos e Universidade Corporativa

No Grupo Algar a área de Recursos Humanos é chamada de Talentos Humanos (TH) e em separado tem-se uma Universidade corporativa que suporta as ações de formação e desenvolvimento necessárias para o Grupo.

Talentos Humanos

A TH é centralizada na *holding* e tem-se unidades executivas da mesma em cada empresa. É considerada como base para a constituição do modelo organizacional em rede. Isso porque, uma vez que há um planeamento geral da *holding*, que origina o planeamento de cada empresa, esse divide-se internamente em Centros de resultados. Cada Centro de resultado é formado por no máximo 50 pessoas que devem cumprir os objetivos estabelecidos, dentro de um orçamento, porém tem autonomia integrada e administração participativa. Vale ressaltar que cada Centro de resultado participa também do seu planeamento estratégico.

Algumas políticas norteadoras do trabalho da TH são necessárias para entendimento geral do caso: as funções são divididas e delimitadas juntamente com responsabilidades e autonomia de ação para cada funcionário; a lógica é voltada para o resultado; a participação, a inovação e o empreendedorismo são incentivados entre os colaboradores e a gestão é baseada em competências.

O papel da TH, dessa forma, está ligado à formação e orientação dessas equipas de trabalho dos Centros de resultado, nomeadamente, recrutamento e seleção e política de recompensas e reconhecimento. Além de cada empresa ter sua unidade executiva da TH, utiliza-se mais duas unidades que são o Comitê de associados e o Comitê de direção. O Comitê de associados é formado por funcionários de diversos centros de resultado e tem como objetivo intermediar as relações de trabalho, deixar claros os anseios dos trabalhadores e ajudar na constituição das políticas da empresa. Já o Comitê de direção é

formado por todos os diretores e tem a responsabilidade de tomada de decisões colegiadas.

Universidade Corporativa

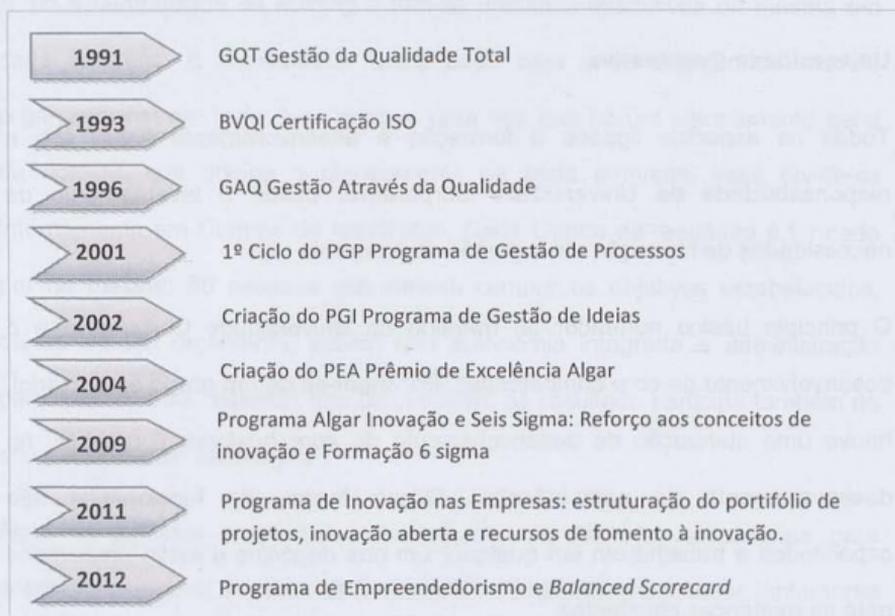
Todos os aspectos ligados à formação e desenvolvimento ficam sob a responsabilidade da Universidade Corporativa, desde o levantamento de necessidades de formação até a gestão de carreiras.

O princípio básico norteador do trabalho da Universidade Corporativa é o desenvolvimento de *core competences*. Por tratar-se de um grupo empresarial, houve uma atenuação do desenvolvimento do *core business* e um foco no desenvolvimento de competências. Dessa forma, os funcionários são capacitados a trabalharem em qualquer um dos negócios e estão preparados para as mudanças constantes.

4.2.2 Gestão do conhecimento: Algar inovação

A gestão do conhecimento é realizada pela hoje chamada de Assessoria de Inovação. Tal área surgiu como uma iniciativa em 1991, quando a empresa decidiu aprofundar nos estudos e aplicar a Gestão da Qualidade Total, conceito ainda incipiente no Brasil na época. Desde então, houve a necessidade de gerenciar o conhecimento criado externamente, ou seja, acompanhar as melhores práticas das instituições do mundo e aplicá-la à empresa. A figura 2- Evolução das ações de inovação do Grupo Algar - apresenta um evolutivo das inovações incorporadas a partir desse processo de gestão do conhecimento.

Figura 2 - Evolução das ações de inovação do Grupo Algar



Fonte: Relatório Programa Algar Inovação, 2012

Com base na figura é possível inferir que há dois processos de gestão do conhecimento:

1. A observação, estudo e aplicação de boas práticas e tendências científicas como da implementação de gestão da Qualidade total, ISO, Seis sigma e *Balanced Scorecard*.
2. A gestão do conhecimento interna, ou seja, aquele que é gerado ou transformado pelos colaboradores, clientes e parceiros. Nesse contexto, o Programa de Gestão de Processos, o Programa de Gestão de Ideias e Programa de empreendedorismo destacam-se.

O primeiro processo (gestão do conhecimento externo) constitui um movimento de atualização, e apesar de reativo é imprescindível para a evolução organizacional. O segundo processo (gestão do conhecimento interno) de gestão do conhecimento interno constitui a vertente proativa e os programas desenvolvidos são as ferramentas para isso.

O Programa de Gestão de Processos (PGP) foi originado com o mapeamento dos processos organizacionais. No mapeamento dos processos observou-se que muitos deles poderiam ser otimizados. Assim, a comissão que desenvolvia o mapeamento passou a implementar formas de mensuração do intangível, para contabilizar o dispêndio financeiro de cada ação dos processos, e atribuir um índice de valor agregado, para contabilizar as ações que geram valor para o cliente. A partir dessa mensuração é possível pensar em racionalização dos processos existentes.

Porém essa racionalização só era possível com a participação dos executores do processo. Então, criou-se o PGP de modo a convidar os executores a pensarem nos processos e novas formas de fazer.

Complementar a esse programa, o Programa de Gestão de Ideias veio para incentivar o processo de registo de ideias.

Atualmente há um espaço *on line* onde o funcionário pode cadastrar as melhorias de processos ou ideias. Essas são avaliadas pela Assessoria de inovação que julga a relevância e encaminha a execução.

Uma vez avaliada a aplicabilidade e relevância, as sugestões podem ser imediatamente implementadas, podem virar um projeto ou podem ser

armazenadas em um "estacionamento de ideias" para futuras reavaliações. O funcionário recebe um *feedback* e uma recompensa pecuniária pela sugestão. Nos casos em que a sugestão transforma-se em um projeto, o autor ainda é convidado a participar do processo de implementação da nova solução, e transforma-se no líder do projeto, para isso, recebe formação específica. Alguns números representam os resultados alcançados até 2011, na Tabela II.

Tabela II

Resultados do PGP e PGI

	2011	De 2000 a 2010
Projetos implementados	70	754
Ideias implementadas	51	463
Investimentos (R\$ mil)	9.500	46.630
Ganhos financeiros (R\$ mil)	17.800	271.900

Fonte: Relatório Programa Algar Inovação, 2012

Foi criada ainda uma Mostra Algar de inovação onde são divulgados os melhores projetos e premiados os autores. Há um portal corporativo que serve de repositório das sugestões e disseminação do conhecimento.

Por fim, o Grupo trabalha na implementação de um novo Programa de Empreendedorismo que consiste em incentivar boas ideias que podem virar novos negócios. Assim, o colaborador passará a ser sócio do Grupo e terá sua ideia patrocinada e desenvolvida.

4.2.3 Talentos humanos e Gestão do conhecimento

Apresentados os tópicos de RH e Gestão do conhecimento praticados pelo grupo, essa seção analisa a correlação operacional de como RH está centrado na perspectiva do conhecimento.

Para isso, há um resgate dos pontos abordados no referencial teórico para enquadramento das práticas organizacionais observadas, conforme Tabela III.

Nota-se nesse consolidado, que ora a Gestão do conhecimento é realizada a partir de práticas de RH, como em recrutamento e seleção ou competências, ora ela é subsidiada pelas mesmas como em formação e desenvolvimento.

Tabela III

Práticas de RH e GC no Grupo Algar

Tópicos de RH	Práticas de GC
Recrutamento e Seleção	Para a seleção, são aplicados testes específicos, realizadas dinâmicas em grupo e entrevistas por competências. Nesta etapa, são identificados três perfis básicos: ativo, receptivo e <i>backoffice</i> , de acordo com os comportamentos esperados para cada cliente (empresa do grupo). Esses comportamentos são mapeados, gerando a matriz de competências, utilizada nas entrevistas presenciais com a equipe de Talentos Humanos e Liderança. Só são selecionados aqueles que atendem ao perfil empreendedor e com potencial adaptação ao modelo de empresa-rede.
Socialização	Os líderes, através do exemplo, são os principais socializadores espalhados por todos os Centros de resultado da organização.
Carreira	A carreira é norteada pelo Plano de desenvolvimento individual que acompanha o funcionário desde o início. Com isso é possível não apenas projetar formação, mas também mapear competências e alocar o funcionário de acordo com suas habilidades.
Formação e desenvolvimento	A Universidade corporativa subsidia Talentos Humanos e a Assessoria de inovação. O desenvolvimento contínuo é garantido por um programa sistemático de formação.
Liderança	Os líderes do Grupo são formados para serem educadores e incentivarem o empreendedorismo dos liderados. Para isso, além de orientarem o trabalho, ajudam os liderados a refletirem sobre as falhas e evitar novos erros.
Competências	O Grupo pela diversidade de atuação das empresas visa o <i>core competences</i> ao invés do <i>core business</i> . Logo o modelo utilizado pela TH e pela Universidade corporativa é o de gestão por competências.

Recompensas	O Grupo tem uma forte política de remuneração que conta com remuneração variável em relação ao desempenho, e participação nos lucros. Além disso, os funcionários que contribuem para o PGP e PGI recebem recompensa em dinheiro.
Avaliação de desempenho	A avaliação de desempenho é a ferramenta que atualiza os perfis individuais de competências.
Mensuração de resultados	O acompanhamento da gestão do conhecimento e de RH é realizado por meio de indicadores, porém esses agora é que integram um sistema de Balanced Scorecard. Vale ressaltar a coleta e análise sistemática e de forma quantitativa das ações implementadas.
Estratégia	A empresa investe tanto na codificação, com mapeamentos de processos, repositórios de ideias, redes sociais, quanto na personalização com a formação e desenvolvimento de todos os colaboradores.

Fonte: Elaborado pela autora, 2012

5. Conclusões

A evolução da Gestão do conhecimento no Grupo Algar deu-se de forma natural levada por decisões estratégicas da gestão de topo. Mesmo não institucionalizada como "Gestão do conhecimento" a Assessoria de Inovação garante o gerenciamento, desde a captura até aplicação, de informações externas e internas que geram resultados. A mensuração desses resultados de maneira quantitativa confere ao trabalho desenvolvido legitimidade necessária para assumir o *status* de Gestão do conhecimento.

Além de uma gestão proativa, nota-se que mais do que uma ação setorial tanto somente a Gestão do conhecimento ou gerenciamento de RH nessa perspectiva têm um olhar mais estratégico para as pessoas, que tornam-se a

grande correlação de todas as ações implementadas pela empresa. A implementação de uma ferramenta ou técnica é realizada por qualquer área, que conta com apoio operacional das demais, com foco nas pessoas e no conhecimento gerado ou aplicado por essas.

O olhar para o conhecimento externo e interno e a aplicabilidade desses dependem direta ou indiretamente das práticas de RH. Mesmo nas ferramentas de Gestão do conhecimento que não são diretamente práticas de RH – como o PGP e o PGI – há o imprescindível papel do RH no subsídio desses programas, com a formação, recompensa e comunicação. Há um dinamismo interno para gerenciamento do conhecimento que aproveita a estrutura em rede, que a princípio poderia ser um problema gerado pela distância, e é minimizado pela eficiência de compartilhamento realizada pela Assessoria de Inovação. No que diz respeito à Gestão do conhecimento externo, a aplicação é mais lenta, uma vez que de acordo com a figura 1 as estratégias são implementadas certo tempo depois que mundialmente conhecidas.

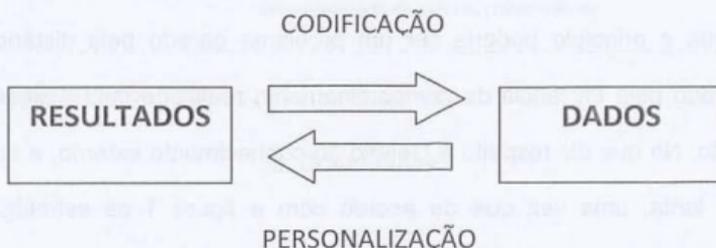
De qualquer forma, o Grupo Algar conseguiu estruturar uma constituição interessante para a Gestão do conhecimento das diversas empresas que conta com uma eficiente comunicação e formas de incentivo, apoiada por programas já incorporados ao dia-dia de trabalho. Além disso, conta com apoio de uma estruturada área de RH e uma Universidade corporativa de excelência.

O presente estudo teve como objetivo mostrar através de técnicas e ferramentas, como a Gestão do conhecimento pode ser potencializadora de práticas já existentes de RH. Ao mesmo tempo em que gerencia-se o conhecimento, confere-se às práticas de RH usuais um caráter estratégico.

Há uma identificação do que é conhecimento tácito, explícito e cultural e um esforço de transformar as práticas organizacionais em formas também de capturá-los, para posterior aplicação. Um híbrido de estratégia de codificação e personalização, faz-se necessário para constituição de uma dinâmica diária e comum ao contexto organizacional.

Também deve ser duplo o caminho escolhido, segundo modelo Dikar e expresso na figura 3 – Dinâmica organizacional de consolidação do conhecimento - para a consolidação do conhecimento organizacional.

Figura 3: Dinâmica organizacional de consolidação do conhecimento



Fonte: Modelo Dikar adaptado pela autora, 2012

O movimento observado na dinâmica da Gestão do conhecimento, parte da estruturação de um planejamento estratégico formulado pela gestão de topo que direciona os resultados a serem alcançados. Nesse sentido, devem-se codificar os dados necessários para o atingimento do resultado esperado. Por outro lado, as pessoas detêm dados e experiências institucionais que devem ser confluídas ou selecionadas aquelas que também contribuem para o resultado almejado, pela personalização.

Por fim, vale considerar que só torna-se possível avançar com políticas de Gestão do conhecimento em organizações que têm estruturadas eficientes políticas de RH, que possam subsidiar e aplicar tal estratégia. Cada organização deve estudar como potencializar as ferramentas com a perspectiva do conhecimento e ainda como inovar práticas institucionais.

5.1 Limitações e oportunidades de melhoria

O referencial teórico aborda as relações de RH e GC inerentes ao entendimento do caso o que não significa que são as mais importantes ou que não existam outras teorias que possam se relacionar ao caso apresentado.

Apesar de ser um caso revelatório, o estudo de caso único é limitante por não estabelecer pontos de comparação com outras realidades.

Por tratar-se de um grupo de empresas poderia desenvolver-se estudo em cada empresa para ver como dá-se a Gestão do conhecimento particionada.

Faz-se necessário também estudo sobre aplicabilidade desses mecanismos e ferramentas de Gestão do conhecimento por meio das práticas de RH em pequenas e médias empresas.

6. Bibliografia

Aggestam, L. (2006). Learning organization or knowledge management - which came first, the chicken or the egg?. *Information technology and control*.

Almeida, A.J.; Marques, M.A.; Alves, N. (2000). Carreiras profissionais: novos caminhos para as relações de trabalho?. IV Congresso Portugal de Sociologia.

Arora, R. (2002). Implementing KM – a balanced scorecard approach. *Journal of Knowledge Management*; 6, 3; ABI/INFORM Global.

Bandeira, A. A. e Leal, R. (2009). Avaliação de desempenho enquanto elemento de potencialização da gestão do conhecimento. *Anuário do Encontro de Administração da Informação*. Associação de Pós Graduação e Pesquisa em Administração.

Bastos, A. V. B. (2008). Comprometimento no trabalho: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio. *Encontro Anual da ANPAD*.

Benbasat, I.; Goldstein, D. K.; Mead, M. (1987). The case research strategy in studies of information systems. *MIS Quarterly*, V.11, N.3, p.369-386.

Bilhim, J.(2009). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: ISCSP.

Campbell, D.T. e Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, Volume 56(2), Páginas 81-105

- Choo, C. W. (2003). *A organização do conhecimento*. São Paulo: Editora Senac.
- Choo, C. W. e Bontis, N.(2002). *Strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. New York: Oxford University Press.
- Constantino, M.A.C.; Leite, D.P.; Prado, C.R; Miranda, V. (2010). *Gestão do conhecimento e o Processo de Retenção de Talentos: desafio da liderança. Seminários em Administração*. Universidade de São Paulo.
- Currie, G. e Kerrin, M. (2003). Human resource management and knowledge management: enhancing knowledge sharing in a pharmaceutical company. *International Journal of Human Resource Managemen*, Volume 14, Número 6.
- Davenport, H. T.e Marchand,D . A. (2000). Is KM just good information management?.. *Mastering Information Management (Supplement), Financial Times*.
- Davenport, H. T. e Prusak, L. (1998). *Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam seu Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- Denzin, N. K. (1989), *The Research Act*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Despres, C. e Chauvel, D. (2000). *Como mapear a gestão do conhecimento in Dominando a Gestão da Informação*. Ed. Bookman.
- E-consulting Corp (2004). A gestão do conhecimento na prática. *HSM Management* . Número 42 (Janeiro-fevereiro).

Edvardsson, I. (2007). HRM and Knowledge management, *Employee Relations*, Volume 30, Número 5.

Evans, C.(2003). *Managing for Knowledge: HR's Strategic Role*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.

Garvin, D.A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, Volume 71, Número 4, Páginas 78-91.

Grote, D. (2003). *O Indicador de performance: perguntas e respostas*. Rio de Janeiro: Campus.

Hansen, M.T., Nohria, N. e Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge?. *Harvard Business Review*.

Horowitz, F.M., Teng Heng, C. e Quazi, H.A. (2003). Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource Management Journal*, Volume 13, Número 4.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2010). Relatório de Pesquisa de Inovação tecnológica 2008 – PINTEC. Rio de Janeiro.

March, J. (1991). Exploration and exploitation organizational learning. *Organizational Science*, The Institute of Management Science.

McGill, M.E. e Slocum Jr., J. W. (1993). Unlearning the organization. *Organizational Dynamics*, Volume .22, Número 2, Páginas 67-79.

Murray, P. (2002). Knowledge management as a sustained competitive advantage. *Ivey Business Journal*, Londres.

- Myers, P. S. (1996) *Knowledge Management and Organization design: An Introduction*, Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
- Neto, J.S. (2009). Uma Learning Organization brasileira. *HSM Management*. Número 77 (Novembro-dezembro).
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Nova York: Oxford University Press.
- Prusak, L. (1997). *Knowledge in Organizations*. Butterworth-Heinemann, Newton.
- Resende, E., O livro das competências. QualityMark, Rio de Janeiro, 2003.
- Robertson, M. e O'Malley Hammersley, G. (2000). Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: the significance of the people management dimension. *Journal of European Industrial Training*, Volume 24.
- Scarbrough, H. (2003) Knowledge management, HRM and the innovation process. *International Journal of Manpower*, Volume 24.
- SEBRAE (2008). A Competitividade nos Setores de Comércio, de Serviços e do Turismo no Brasil: Perspectivas até 2015 – Tendências e Diagnóstico. Relatório de pesquisa. Brasília.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. Currency Doubleday.
- Sveiby, K. (1998). *A Nova Riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro : Campus.

- Swarts, J. e Kinnie, N. (2003). Sharing knowledge in knowledge-intensive firms. *Human Resource Management Journal*.
- Terra, J. C. C.(1999). *Gestão do conhecimento: Aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras*. Tese de doutoramento, USP, São Paulo.
- Wang, P.Y. (2006). Human Resource Management Plays a New Role in Learning Organizations. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*.
- Ulrich, D. (1998). *Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo. Futura.
- Vieira, A. e Garcia F. (2004). Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística. *Revista de Administração – RAE*.
- YIN, R. K. (1993). *Applications of case study research*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zárraga, C. e Bonache, J. (2003). Assessing the team environment for knowledge sharing: an empirical analysis. *International Journal of Human Resource Management*.

7. Anexos

ANEXO 1: Recolhe de dados

1. Fontes de evidências e triangulação de dados

Evidência			Resultado
Tipo	Detalhamento	Constructo	
Documentação	Relatório de Sustentabilidade (2011)	GRH GC	Evidencia a estrutura da política de RH e o investimento em educação corporativa. Ressalta as práticas de promoção à inovação
	Relatório Programa Algar inovação (2011)	GC	Mostra o evolutivo qualitativo e quantitativo do conhecimento aplicado na organização.
	Alexandrino Garcia: perfil de um pioneiro (2003)	Geral	Informações sobre cultura organizacional
	Empresa-rede: talento nota 10 (2012)	GRH	Como se dá a política de RH e cultura organizacional
	Regulamento do Programa de Gestão de Processos	GC	Como se operacionaliza tal processo de Gestão do conhecimento.
	Regulamento do Programa de Gestão de Ideias	GC	Como se operacionaliza tal processo de Gestão do conhecimento.
Registo de arquivos	Estatísticas do Programa de Gestão de Processos	GC	Como é a evolução de tal ferramenta de Gestão do conhecimento.
	Estatística do Programa de Gestão de Ideias	GC	Como é a evolução de tal ferramenta de Gestão do conhecimento.
Entrevistas	José Geraldo Gomes - Tecnologias para Educação e Gestão do conhecimento	GRH GC	Como é realizado o processo de Formação e desenvolvimento nas empresas do grupo e como isso subsidia a gestão do conhecimento, na medida em que propicia a criação de conhecimento e capacita as pessoas para inovação e utilização do PGI e PGP.
	José Floriano – Assessor de Inovação	GC	Como são os processos de promoção da inovação: Programa de Gestão de Processos, Programa de Gestão de Ideias e Mostras de Inovação.
Observações diretas	Diário de observação das visitas	GRH GC	Observações pontuais das visitas realizadas.

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Legenda:

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GC – Gestão do conhecimento

2. Guião de entrevista

Como estão estruturados os processos da Universidade Corporativa?

Como estão estruturadas as Políticas de RH?

Como gerenciar *core competences* ao invés de *core business*?

Existe algum esquema organizado que permita a todos os funcionários contribuir sistematicamente com ideias e sugestões de melhoria nos processos e/ou produtos?

São oferecidas oportunidades de treinamento aos gerentes, supervisores, encarregados e pessoal operacional?

É conduzida, de forma sistemática, uma análise e avaliação do processo produtivo?

Existe um espaço para que o pessoal das diferentes áreas da empresa possa interagir, visando à resolução de problemas de inovação?

Existe um sistema que formalize, documente e priorize as ideias para melhoria?

Quando um projeto (de melhoria, de inovação, de investimento etc) é aprovado, os papéis de cada elemento da empresa no processo de implantação ficam explicitados e documentados?

As modificações no processo e no produto são devidamente documentadas?

Os resultados de experimentos que não deram certo também são devidamente documentados?

Existem esquemas que incentivem o compartilhamento/difusão dos conhecimentos das pessoas-chave da organização?

Existem esquemas formais de transmissão de informações obtidas externamente à empresa (ex: Feiras, Institutos de Pesquisa, Concorrentes etc)?

Há um aproveitamento das informações captadas fora da empresa para o aperfeiçoamento de produtos e/ou processos?

As ideias para melhoria, geradas internamente, são efetivamente implementadas?

ANEXO 2: Informações do Grupo Algar

1. Empresas constituintes do Grupo Algar



2. Atuação das empresas do Grupo Algar (Brasil)

Algar - Setores



3. Direcionadores estratégicos do Grupo Algar

Visão: Gente servindo gente

Missão: desenvolver relacionamentos e negócios sustentáveis que gerem valor percebido.

Valores:

- ✓ Cliente, nossa razão de existir (Alexandrino Garcia);
- ✓ Valorização dos Talentos Humanos;
- ✓ Integridade;
- ✓ Sustentabilidade;
- ✓ Crença no Brasil.

4. Princípios básicos da gestão empresa-rede

São oito os princípios básicos que norteiam a gestão Empresa-rede:

- ✓ Talentos Humanos em vez de Recursos Humanos;
- ✓ Autonomia com responsabilidade;
- ✓ Participação nos processos decisórios;
- ✓ Transparência nas ações;
- ✓ Comprometimento com resultados;
- ✓ Associado em vez de empregado;
- ✓ Inovação permanente;
- ✓ Liderança educadora e empreendedora.