



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO
CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO - CETREDE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL**

OTAVIANO TEODORICO DA COSTA FILHO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UNIVERSIDADES
CORPORATIVAS: UM ESTUDO NO SETOR ALIMENTÍCIO –
SEGMENTO TRIGO**

**FORTALEZA-CE
2010**

OTAVIANO TEODORICO DA COSTA FILHO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UNIVERSIDADES
CORPORATIVAS: UM ESTUDO NO SETOR ALIMENTÍCIO –
SEGMENTO TRIGO**

Monografia como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial junto à Universidade Federal do Ceará (UFC).

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antonio Martins Lima.

**FORTALEZA-CE
2010**

Dedico este trabalho à cognição do ser humano, fonte ilimitada do saber, conquistada com humildade e simplicidade, e trilhada pelos caminhos naturais do crescimento espiritual e mental.

AGRADECIMENTOS

A DEUS, pela sua infinita bondade em proporcionar pessoas de bem à minha vida.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	Objetivo Geral	10
1.2	Objetivos Específicos	10
1.3	Metodologia de Pesquisa	11
1.4	Estrutura da Monografia	11
2	GESTÃO DO CONHECIMENTO	13
2.1	Dado, Informação, Conhecimento	13
2.2	Tipos de Conhecimento	14
2.3	A Sociedade do Conhecimento	15
2.4	O Processo de Geração do Conhecimento	17
2.4.1	O Modelo de Nonaka e Takeuchi	17
2.4.1.1	<i>Modos de Conversão do Conhecimento</i>	18
2.4.1.2	<i>Condições que Promovem a Criação da Espiral do Conhecimento</i>	18
2.4.1.3	<i>Processo de Criação do Conhecimento</i>	19
2.4.2	O Modelo de Davenport e Prusak	20
2.5	O Processo de Transferência de Conhecimento	21
2.6	O Processo de Gestão do Conhecimento	23
2.6.1	Estrutura Organizacional do Conhecimento	24
2.6.2	Tecnologias	25
3	UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: UMA VISÃO GERAL	28
4	APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR ALIMENTÍCIO – SEGMENTO TRIGO	33
4.1	O Ambiente Corporativo / Setorial	33
4.1.1	Construção do Ambiente em Estudo	35
4.1.2	Tecnologia da Informação	37
4.2	Gestão do Conhecimento	38
4.3	Criação do Conhecimento	41
4.4	Transferência do Conhecimento	45
4.5	Produtos do Conhecimento	47
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
	REFERÊNCIAS	50

RESUMO

Criação, pesquisa, registro, transferência e disseminação de conhecimentos que possibilitem a solução de necessidades de natureza técnica e tecnológica referentes a produtos, serviços e processos, favorecendo a melhoria contínua da qualidade e a inovação no setor produtivo alimentício – segmento trigo, é a proposta deste trabalho. Considerando que o foco está orientado a várias empresas, utilizou-se como moderador, uma Universidade Corporativa, cujo cunho de atuação é setorial. Fruto desse processo é a gestão do conhecimento, a ser gerado e transferido ao setor tritícola, através de vários interlocutores, profissionais competentes, objetivando uma produtividade e competitividade coerente ao desenvolvimento sustentável no Brasil. O trabalho desenvolvido, baseado em modelos teóricos, e somado a uma proposta sugerida, tem em consideração que os resultados reais a serem obtidos, serão através de uma continuidade desta monografia, ponto de partida para a presente proposta.

Palavras-chave: gestão do conhecimento, universidade corporativa, setor de alimentos, segmento trigo.

ABSTRACT

Creation, research, registration, transfer and dissemination of knowledge allowing the solution to the needs of technical and technology related to products, services and processes, promoting continuous improvement of quality and innovation in the productive sector to the food industry: wheat segment is proposed this work. Whereas the focus is directed to several companies, a Corporate University was used as a moderator, working as a sectoral. The result of this process is the management of knowledge, to be generated and transferred to the wheat sector, through various partners, competent professionals, with a goal consistent productivity and competitiveness for sustainable development in Brazil. This work, based on theoretical models and, along with a suggested proposal, takes into account actual results to be obtained, will be through a continuation of this monograph, starting point for this proposal.

Keywords: knowledge management, corporate university, the food industry, wheat segment.

1 INTRODUÇÃO

As abordagens temáticas desta monografia resumem-se em gestão do conhecimento e universidades corporativas. São proposições atuais que podem se complementar em ações e soluções para a seguinte problematização: levantar meios factíveis para se gerir conhecimentos comuns a várias empresas de um mesmo setor industrial: foco segmento trigo.

Desde a década de 1980, durante o século XX, vastas literaturas discorrem sobre gerir conhecimentos, apresentando organizações que se utilizam dessa gestão e acabam por despontar como líderes em suas áreas de atuação, ganhando vantagem competitiva no mercado mundial.

Para se entender conhecimento, precisa-se reportar aos conceitos de dado e informação, onde o presente trabalho não pretende detalhar como são geradas essas três entidades, dado – informação – conhecimento, porém, será descrita uma breve ciência sobre elas e, em particular, a respeito dos tipos de conhecimento.

O conhecimento vem sendo estudado desde filósofos como Platão, Aristóteles e seus sucessores. Os epistemólogos estudam o real significado do termo conhecer, e este trabalho pretende, a partir de uma definição que se entende coerente, ser o ponto de partida para sua utilização.

Para Stewart (1998 apud BRITO, 2005, p. 136), “o conhecimento se tornou o fator mais importante da vida econômica. É o principal ingrediente do que é comprado e vendido no mercado. Consiste em matéria-prima com a qual a empresa trabalha”. Entende-se que o ingrediente provém do capital intelectual, próprio do trabalhador – inteligência humana, sendo um ativo indispensável para as empresas, cuja mensuração é denominada como intangível.

Os ativos intangíveis das organizações, exceto os tangíveis – bens de capital, recursos naturais, tecnologias, dentre outras – é descrito pelo teórico Sid Schoeffler: “um dos pioneiros na avaliação do conhecimento e fundador do método

Process Information Management System (PIMS), que procura medir o sucesso estratégico de mercado – estima que o balanço de uma empresa reflete apenas 20 a 25 por cento de seu valor real”. (DAVENPORT; PRUSAK 1998, p. 65).

No tocante a tecnologia pode-se dizer que, em termos absolutos, não é obstáculo para o crescimento da indústria quando tratado em nível técnico. No entanto, saber “o que fazer” com essa tecnologia existente a nosso favor, inovando suas atribuições de modo a transformar as indústrias do segmento trigo mais competitivas, vem a ser o grande desafio quando aplicada ao conhecimento.

O ser humano procura, insistentemente, inovar, produzir novos conceitos, práticas, tecnologias, enfim, tudo que venha satisfazer as necessidades comuns a indivíduos, pertencentes ou não a sistemas ou processos. Gerar, transmitir e gerir conhecimentos, vem sendo difundido em várias literaturas, nacional e internacional, onde são demonstrados casos de organizações que vêm obtendo sucesso com a utilização dessa “nova tecnologia” da “era da informação” ou “era do conhecimento”.

A gestão do conhecimento aplicada a uma só empresa ainda é algo que muito tem a ser trabalhado, pois a assimilação, aplicação e obtenção dos resultados são, a princípio, imperceptíveis à cognição humana. Mas, atingir resultados satisfatórios, quando se trabalha o conhecimento envolvendo várias empresas de um determinado setor, num ambiente de universidade corporativa, é um desafio de natureza incomum, pois a competitividade, como regra geral, não permite que se concretize.

As universidades corporativas são instituições oriundas dos departamentos de treinamento e desenvolvimento, ou recursos humanos, de uma mesma corporação. Têm o propósito de capacitar seus funcionários nas competências emergenciais ou críticas, atreladas às estratégias de negócios que farão a empresa ter maior produtividade e competitividade.

Neste caso, é uma universidade corporativa orientada a um setor industrial específico, onde estratégias de negócios são abordagens difusas quando reportadas à capacitação de pessoas, uma vez que estas estão distribuídas em

várias empresas. Assim, o foco, ora proposto, é construir um “leque” de necessidades comuns a todas elas, de forma que todo o setor tenha ganhos nas diversas áreas de natureza econômica, social e ambiental.

Pretende contribuir com o processo de desenvolvimento para a produção de informações e conhecimento, de caráter tecnológico, como ferramenta ímpar para a captação de oportunidades de negócio e suporte no desenvolvimento e manutenção da competitividade das indústrias do setor alimentício nos mercados. Foi escolhido o segmento trigo, pelo fato de que, seu maior produto de consumo em escala mundial, o pão, é um alimento saudável. Compõe o referido segmento: massas e biscoitos.

1.1 Objetivo Geral

Demonstrar, baseado em literaturas existentes na área, como desenvolver, gerir e compartilhar o conhecimento em várias organizações, através de uma Universidade Corporativa atuante em nível setorial, como articuladora e orientadora para fornecer informações tecnológicas e conhecimento, essenciais para o desenvolvimento do setor alimentício no segmento trigo.

1.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são os seguintes:

(1) Descrever, através de pesquisa bibliográfica, a cadeia de produção do conhecimento individual e em organizações.

(2) Contextualizar a importância de uma Universidade Corporativa para atuar em âmbito setorial.

(3) Demonstrar como se pode gerir conhecimento para uma gama de empresas, com diferentes estratégias de negócios, sintonizadas por interesses comuns.

1.3 Metodologia de Pesquisa

Para o presente trabalho, foi levantada informação bibliográfica, todas em meio físico, assim como a experiência de 4 anos do autor em universidade corporativa.

Para o desenvolvimento, buscou-se abranger temas relevantes à Gestão do Conhecimento (GC) e Universidade Corporativa (UC). Para a GC, o caminho adotado foi a geração, transferência e gestão e, para UC, uma visão conceitual de universidade corporativa e educação corporativa.

No decorrer das fases da escrita deste trabalho, definiu-se utilizar uma pesquisa bibliográfica, com o intuito de aprofundamento do assunto proposto. Corroborando o conceito de pesquisa bibliográfica, Gil (1996, p. 48) afirma:

A Pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. As pesquisas sobre ideologias, bem como aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema, também costumam ser desenvolvidas quase exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

A coleta de informações que subsidiaram o conteúdo monográfico se deu através da escolha de instrumentos confiáveis, entre eles: fontes impressas, como livros e revistas, e também de alguns *sites* da internet.

Quanto ao tema em si, há um estudo analítico, possibilitando atuação da GC em UC, setorialmente, como desafio em criar uma conexão para várias empresas do setor alimentício, focado no segmento trigo.

1.4 Estrutura da Monografia

O tema do presente trabalho está dividido em quatro capítulos, incluindo esta introdução, composta pelos objetivos geral e específicos, e metodologia de pesquisa. O segundo capítulo trata-se da cadeia que compõe o processo de gestão

do conhecimento com ênfase teórica. Dividido em seis seções: a primeira descreve, com brevidade, dado, informação e conhecimento; a segunda os tipos de conhecimento mais comuns a várias literaturas; a terceira discorre sobre a sociedade do conhecimento, entendimento sobre o contexto na visão de vários autores aplicados às organizações. Já a quarta seção trata do processo de geração do conhecimento, navegando por dois conceitos, que se complementam, cujos autores são: Nonaka e Takeuchi (1997 apud REIS, 2008), e Davenport e Prusak (1998). Trafegando pela cadeia, a quinta seção diz sobre como o conhecimento pode ser transmitido a pessoas e instituições. Chegando na sexta e última, detalham-se modelos de gerenciamento do conhecimento.

O terceiro capítulo será discorrido sobre uma visão geral das universidades corporativas, objetivos, meios de funcionamento, definição e operacionalidade. Não será aprofundado, pois várias literaturas já o fizeram e, para este trabalho, a universidade corporativa será um meio prático, consistente e de respaldo técnico e ético, por onde o conhecimento será gerado, processado, e emitido.

Para o quarto capítulo, o tema proposto será escrito em cinco seções, delineadas em teoria e pelo método empírico, tal como sugestões para se estudar chegar a um senso comum, com produtividade entre os atores que compõem o segmento trigo. A primeira seção descreve o ambiente corporativo / setorial, construindo um ambiente de estudo. A seção dois, a gestão do conhecimento mostra que a tríade criação – transferência – gestão, ocorrem por si só e em conjunto, num movimento dinâmico. A criação do conhecimento, discutida na seção três, será escrita segundo teoria e sugestões práticas. A seção quatro, transferência do conhecimento, denota as formas de se disseminar o conhecimento. Por último, na quinta seção, sugere-se os produtos do conhecimento, produzindo bens intangíveis necessários à luz do conhecimento irrestrito a várias organizações.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para se atingir a gestão do conhecimento, será importante conhecer o arcabouço do processo de geração do conhecimento. Partindo do básico, talvez até elementar, que, no entanto ainda muitas pessoas confundem, notoriamente, temas como dado, informação e conhecimento, elementos-chave para se chegar à gestão, serão tratados de forma concisa, quando oportuno e, se não, em detalhes e especificidades comuns a cada fase da cadeia deste processo.

2.1 Dado, Informação e Conhecimento

É comum a falta de clareza existente entre o significado dessas três entidades. De modo a elucidar o significado entre elas, será descrito como entendê-las, de forma breve e sem aprofundamento, bem como a passagem de uma para outra, interligando-as em combinação.

Dado: pode-se entender como sendo matéria-prima bruta, um símbolo, sem atribuição latente de significado, descrição precisa de algum evento. Davenport e Prusak (1998, p. 2) descrevem que “dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações”. Em termos organizacionais, dados são de extrema importância, pois são bases que sustentam a conexão com informação.

Informação: um dado qualquer, associado a um significado, pode-se definir como informação. É um meio de se analisar um dado e dar sentido, fazendo uso da mente humana. Segundo o teórico Peter Drucker “informações são dados dotados de relevância e propósito”. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 2). Desse modo, informação é algo importante atrelado a um objetivo, oferecendo impacto a quem recebe e a analisa. Pode ou não ser verdadeira, dependendo do julgamento do receptor.

Conhecimento: associado à compreensão do ser humano (experiência de vida e cultura) à informação, tem-se o conhecimento, que é próprio/ tácito da pessoa

quem emite. Baseado numa informação pode-se ter vários conhecimentos e todos serem ou não verdadeiros, dependendo da intelectualidade de quem os contextualiza.

Davenport e Prusak (1998, p. 2) definem conhecimento como:

[...] uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insigh* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Os autores expressam que o conhecimento é um somatório de vários elementos, existentes no cérebro das pessoas, podendo ser de difícil externalização, que serão vistas a seguir.

2.2 Tipos de Conhecimento

Para os autores que descrevem sobre o conhecimento, em sua maioria, modelam em dois tipos: tácito ou implícito e explícito. Nas organizações, conhecimentos e informações estão presentes na composição em todos os departamentos, sejam rotinas, processos gerenciais ou operacionais etc.

Tácito ou implícito: entende-se como o conhecimento que é próprio do indivíduo, de difícil documentação escrita interna das organizações. Está associado diretamente ao proprietário desses conhecimentos, que se transfere para onde ele se encontra. É de difícil acesso, pois as bases que uma pessoa utiliza para obter o conhecimento podem ser diferentes do receptor com quem ele se comunica, considerando que este forma tal conhecimento, de acordo com sua experiência de vida, suas crenças e valores. Ressalta-se que ambos podem chegar à mesma conclusão, porém, por caminhos totalmente diferentes.

Explícito: é o conhecimento que pode ser expresso através de patentes, normas, procedimentos e quaisquer outros documentos estruturados internamente a uma organização. Tem-se como oriundo do conhecimento tácito. São utilizados nos processos de produção de qualquer natureza, seja serviço ou fabricação tangível.

Condensando esses dois tipos de conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997 apud BRITO, 2005 p. 87) distinguem como: “O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou codificado refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática”.

2.3A Sociedade do Conhecimento

Durante toda a história da humanidade, o conhecimento foi concebido através de inúmeras formas, correspondendo ao momento no qual estava inserido. Carbone et al. (2005, p. 19-39) transcorrem pelas diversas fases de interpretação do que é o conhecimento e destaca-o, no contexto atual, “como fonte de inovação e de vantagem competitiva”. Ele ainda define o conhecimento como uma “crença verdadeira justificada”.

No ambiente organizacional, Drucker (1993 apud CARBONE et al., 2005, p. 80) aborda que o conhecimento fazia parte de uma revolução que já perdura por mais de dois séculos e que era o único recurso com significado. Para Davenport e Prusak (1998), o conhecimento deriva de informações que são consequência de dados. Ele é alterado por um processo de aprendizagem, conclui Sanchez e Heene (1997 apud CARBONE et al., 2005). Assim, uma postura voltada para o auto desenvolvimento e à aprendizagem contínua passou a ser exigida de todas as pessoas em virtude da mudança do ambiente empresarial. (EBOLI, 2004, p. 37).

As empresas, a partir do final da década de 1980, passaram a visualizar a necessidade de transformar o conhecimento de cada partícipe da organização em “ativo intangível transferível” e a formular estratégias que pudessem favorecer para disseminar tais conhecimentos. (BRITO, 2005).

Peter Drucker em entrevista a Salibi Neto declarou que os “trabalhadores do conhecimento” fazem parte da terceira revolução industrial e serão os donos dos meios de produção. (SALIBI NETO, 2006). O grande desafio das nações está em criar sistemas educacionais que os atendam. Com essas palavras, o mestre da gestão moderna nos faz refletir que, para se produzir algo, utiliza-se, por exemplo:

máquinas, sistemas tecnológicos, ferramentas da qualidade, e tantos outros meios onde todos têm um único ponto de partida: o cérebro humano. Ou seja, temos que voltar ao passado para se ir ao futuro.

Neste contexto do conhecimento, alguns autores sobressaem-se quando o trazem para o campo organizacional. Dodgson (1993 apud CARBONE et al., 2005, p. 84) explana a aprendizagem organizacional:

a maneira como as firmas constroem, suplementam e organizam conhecimentos e rotinas em torno de suas atividades e dentro de suas culturas, e adaptam e desenvolvem a eficiência por meio da melhoria da utilização das amplas capacidades de sua força de trabalho.

Eboli (2004, p. 45-46) afirma que, neste milênio, “a base geradora da riqueza das nações será constituída por sua organização social e conhecimento criador” e que “o conhecimento é a nova base para a formação de riqueza nos níveis individual, empresarial ou nacional”. Em virtude disso, surge um novo conceito de gestão denominado do conhecimento, pois este tem prazo de validade curto. Sob a ótica desta realidade exige-se que, em qualquer nível hierárquico, seja passível da criação de trabalho e conhecimento organizacional. (MEISTER, 1999).

A gestão do conhecimento, para Falcão e Bresciani Filho (1999 apud CARBONE et al., 2005, p. 82), é definida como “o processo pelo qual uma organização consciente e sistematicamente coleta, organiza, compartilha e analisa seu acervo de conhecimento para atingir seus objetivos”.

Schultze e Leidner (2002 apud CARBONE et al., 2005, p. 82) associam gestão do conhecimento a conceitos como: “aprendizagem organizacional, organização da aprendizagem, memória organizacional, compartilhamento da informação e trabalho colaborativo”. Na mesma obra, O’Dell e Grayson (1998) afirmam que os executivos são cientes da existência em suas organizações, “desconhecidos e não utilizados”, de um vasto conhecimento, *know-how* e melhores práticas, e que a perda disto decorre de falhas ou ausências de gestão do conhecimento.

Carbone et al. (2005) trazem a estreita relação entre os conhecimentos humanos e as competências organizacionais ao falarem que:

deve-se ressaltar o trabalho humano como questão central num contexto em que as pessoas são percebidas como atores críticos dos processos de criação de conhecimento, aqueles agentes ativos que vão dar à empresa a sua identidade própria, na medida em que permitem à organização o estabelecimento de inúmeras combinações de competências.

Brito (2005) relata que pesquisa realizada nos Estados Unidos mostrou que o sucesso no mercado também é consequência da gestão de competência essencial da organização, além da gestão do conhecimento necessária para se adaptar ao futuro. O conhecimento gerido transformou-se em um dos grandes diferenciais competitivos.

A gestão do conhecimento / gestão de competências é a capacidade desenvolvida pelas organizações de mapear na sociedade, trazer para a organização, distribuir, criar, recompensar e reter conhecimento relacionado à sua competência essencial. (BRITO, 2005, p. 17).

Brito (2005, p. 85) descreve que, na visão de Peter Drucker, as empresas para sobreviverem e se manterem competitivas no mercado, devem converter-se em organizações baseadas em conhecimento, num curto prazo, registrando que 'as pessoas são nosso maior bem'.

2.40 Processo de Geração do Conhecimento

Gerar conhecimento entende-se como o desenvolvimento, evolução e sua utilização nas organizações. Já existe uma interiorização tácita do conhecimento no cérebro do ser humano. Quando este expressa seu conhecimento compartilhando com outros indivíduos, todos tendem a crescer, se considerado que cada um dá um significado útil que possa ser absorvido pela corporação.

2.4.1 O Modelo de Nonaka e Takeuchi

Para estes autores o conhecimento tácito é a base que sustenta a criação do conhecimento organizacional. São descritos através de modos de conversão do conhecimento, depois apresentam cinco condições para promovê-los e, por fim, apresentam cinco fases do processo de criação do conhecimento.

2.4.1.1 Modos de Conversão do Conhecimento:

Socialização: do conhecimento tácito em conhecimento tácito, sendo adquirido em conversas informais, em linguagem comum, utilizando o processo de compartilhar experiências.

Externalização: do conhecimento tácito em conhecimento explícito, provocado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva, expresso por conjeturas, modelos, analogias.

Combinação: do conhecimento explícito em conhecimento explícito, onde a troca de conhecimentos gera novos conhecimentos.

Internalização: do conhecimento explícito em conhecimento tácito, que através de documentação, o indivíduo internaliza esse conhecimento agregando e aumentando seu conhecimento tácito.

2.4.1.2 Condições que Promovem a Criação da Espiral do Conhecimento

Intenção: criação do conhecimento orientado às organizações, desenvolvido por meio de um sistema gestor de implementação, expresso por padrões da organização que devem ser alcançados.

Autonomia: difusão do conhecimento dentro da organização, gerada pelos indivíduos que a compõem, introduzindo oportunidades imprevistas.

Flutuação e caos criativo: o conhecimento é criado pelas possibilidades de interação entre o ambiente interno e externo, gerando um processo contínuo de questionamento, eliminando o equilíbrio habitual. Deve haver no final uma reflexão de todas as ações, produzindo conhecimento de alto valor agregado à organização.

Redundância: são criadas opiniões diversas das que um determinado indivíduo expressa, de modo que possa elucidar pontos ocultos, somando a ideia original, chegando a ser, aparentemente, redundante.

Variedade de Requisitos: obtidas pela facilidade que as pessoas têm dentro da empresa, diminuindo o grau hierárquico da disponibilidade das informações, onde as etapas de acesso são menos morosas.

2.4.1.3 Processo de Criação do Conhecimento

Compartilhamento de conhecimento tácito: socializar o conhecimento dos indivíduos da organização. Pessoas dos diversos departamentos se agrupam para trabalharem em busca de atingir objetivos comuns, tendo por base as condições que promovem a espiral do conhecimento. O caos criativo fica aos cuidados dos gestores, por meio de metas desafiadoras, possibilitando alto grau de autonomia.

Criação de conceitos: corresponde à conversão da externalização, onde os membros da organização interagem de forma intensiva, transformando conhecimento tácito em explícito. Os conceitos são gerados através do diálogo. As pessoas têm os pensamentos livres, autônomos, como ferramenta para obtenção de conhecimentos compartilhados.

Justificação de conceitos: criados os conceitos, estes devem ser validados. Isso é, feito de forma explícita, segundo os critérios qualitativos e quantitativos das estratégias da organização.

Construção de um arquétipo: criado e justificado, o conhecimento é convertido em algo tangível ou concreto, um arquétipo.

Difusão interativa do conhecimento: o conhecimento organizacional torna-se real e é difundido interativamente, ou seja, emissor e receptor se atualizando constantemente, podendo externalizar às empresas competidoras, influenciando e modificando estruturas até então “engessadas”. Deduz-se que o conhecimento é um processo que não se acaba, reciclando, inovando continuamente.

2.4.2 O Modelo de Davenport e Prusak (1998)

Influenciados por alguns autores como Nonaka e Takeuchi e Dorothy Leonard-Barton, consideram cinco modos onde o conhecimento pode ser gerado por organizações, descritas sinteticamente.

Aquisição: conhecimento adquirido ou gerado dentro da própria organização. O adquirido pode ser através de compra de outras empresas, onde o capital humano com seus ativos intangíveis é repassado e, também, quando se contrata uma pessoa para se somar à equipe de trabalho. No caso de aquisição de uma empresa, o conhecimento comprado pode ser difícil de ser medido onde, podem-se haver controvérsias entre processos e pessoas. A sobrevivência às transformações de uma aquisição pode lograr êxito ou não, onde os fatores mais proeminentes podem residir em adaptações, ambientação e estruturação. Já a aquisição através de locação (aluguel), visa a envolver um grau de transferência de conhecimento. Pode ser uma consultoria especializada, financiamento a instituições de pesquisa universitária (empresas incubadas) e institutos de pesquisa.

Recursos dirigidos: são a união de dois departamentos de uma organização, onde criadores e usuários podem não “falar a mesma língua” e, no entanto, produzir conhecimento que engrandecem a empresa e, como consequência, gerar lucros consideráveis. Esse conhecimento gerado deve ser disponibilizado para toda a organização de modo que se some a uma progressão de geração de novos conhecimentos.

Fusão: é um meio mais complexo, pois pessoas com diferentes perspectivas, unem-se para trabalhar num objetivo proposto para um fim que se dispersa em energia. Por outro lado, podem se juntar mentes totalmente diferentes que, a partir de históricos de experiências diferentes, criar oportunidades ricas em novos conhecimentos.

Adaptação: organizações que trabalham anos a fio com sucesso incontinente, acabam por ficarem suscetíveis a mudanças oriundas de inovações que estão, cada vez mais, expostas aos nossos olhos e ignoradas aos modelos

conservadores, estanques em conhecimento. Fazem-se necessários que essas organizações, mesmo no auge de suas contemplações, sejam maleáveis às alterações de mercado e se adaptem ao hoje e amanhã, ou seja, reconheçam que o ambiente externo requer que o interno se adeque aos conhecimentos que orientam a inovações. Implicações específicas na gestão do conhecimento estão atreladas a dois fatores que influenciam diretamente na adaptação de uma empresa: possuir recursos e capacidades internos que possam ser utilizados de novas formas e, estar aberta a mudanças ou ter uma elevada capacidade de absorção.

Redes: são conhecidas como conhecimento informal, que são registradas por correio eletrônico ou conversas de cunho, aparentemente, sem compromisso que levam a grandes descobertas, formando redes de conhecimento.

Para todos os meios descritos acima, é fundamental uma gestão cuidadosa. Cada meio com suas peculiaridades, assegurando que diferentes contribuições convirjam para a somatização de conhecimentos organizacionais, originados dos individuais.

2.50 Processo de Transferência de Conhecimento

Versar junto, simples. Mas o ser humano tem muito a aprender, aliás, não “prender”, se soltar. Enfim, conversar. Esta é a melhor forma de se transmitir conhecimento. Conversar, escutar, transmitir, interpretar. Mas as organizações esbarram em vários fatores que a impedem aumentar seu capital organizacional a partir dos indivíduos que a constituem, pelo simples fato de não saber onde está esse conhecimento. Então, como transmiti-lo?

Para organizações que querem criar o conhecimento, é fatível que conversas entre seus colaboradores sejam necessárias. Porém, transferir o conhecimento tácito é difícil, pois os emissores e os receptores podem estar um ao lado do outro ou em distintos departamentos dentro da empresa. Se considerar que esta empresa possui outras filiais, em pontos distintos, a transferência pode ainda ser menos satisfatória e não edificada. Não se trata unicamente de emitir documentos, banco de dados, intranets, memorandos eletrônicos, todos através do

uso da tecnologia da informação, que pode ajudar, mas não ser interpretada como única solução.

Conversas que ocorrem em torno de cafés, restaurantes e outros circuitos de aspectos informais e despretensiosos, sejam no interior ou não, das organizações, tendem a surtir grandes efeitos produtivos. Nessas circunstâncias, o compartilhamento do conhecimento circula livre das pressões internas do dia a dia do trabalho, cujos resultados desse processo são a criação de novos e estimulantes conhecimentos.

Um meio de se obter resultados na transferência de conhecimento é realocar chefias, gerências e outros cargos funcionais dentro da organização, cujos departamentos façam parte de uma cadeia de produção. Esse modo faz com que os trabalhadores foquem outros setores, detalhem novos conceitos e agreguem novos conhecimentos que venham a somatizar para o sucesso de uma empresa. Isso só é possível quando os dirigentes da empresa têm em mente a valorização do conhecimento, eficaz para aumentar a produtividade e competitividade no mercado onde a empresa atua.

Criar locais para discussão de variados assuntos onde os colaboradores da empresa possam interagir informalmente, é um veio relevante para o processo de transferência do conhecimento. Pode ser interno, em fóruns de debates, feiras e outras concepções onde os funcionários possam circular livremente sem a estreita responsabilidade de terem que emitir documentos formais à empresa. Esses meios favorecem a troca espontânea de conhecimento.

Mesmo considerando a estrutura tecnológica existente, onde pessoas do mundo inteiro possam se reunir virtualmente, resultados mais expressivos são observados quando os contatos acontecem face a face. Isso se deve ao fato de que conversar frente a frente torna a discussão mais latente e próspera da criação de resultados mais bem embasados e vetorizados.

Davenport e Prusak (1998, p. 115) citam “[...] a relativa dificuldade de se absorver e transferir o conhecimento depende do tipo de conhecimento envolvido”.

Os autores expressam que o conhecimento explícito, pode estar em documentos ou banco de dados e transferidos de forma razoável. Já para o conhecimento tácito, requer contato pessoal.

A simples transferência de conhecimento pode ou não ser absorvida a quem se dirige. Caso não seja utilizada, posta em prática ou decodificada, seu valor poderá se perder. Por outro lado, a verdade do conhecimento depende de fatores como: credibilidade, veracidade e maturidade do emissor, aqui entendidos como fontes confiáveis, que possuam habilidade e conhecimento do fato gerador.

Todos esses meios já estudados por autores, não comprovam a verdade absoluta dos resultados obtidos. Um fator de grande importância é que os protagonistas dessas conversas estejam falando a 'mesma língua', ora compreendido como tendo a proximidade intelectual dos assuntos discorridos. Outro fator relevante é a confiança mútua dos envolvidos, pois estes estarão contribuindo para o crescimento das organizações com base no conhecimento transferido.

2.60 Processo de Gestão do Conhecimento

Numa organização, sabe-se que o conhecimento está em quaisquer locais, espalhados entre todos os funcionários que "fazem" a empresa. Isto não significa que possui conhecimentos aquém, para sua progressão no mercado em que atua. Para convergi-lo, de modo que todos os envolvidos contribuam, compartilhem e produzam novos, faz-se necessário sua gestão, termo que propõe a formalização da transferência do conhecimento.

Para gerir o conhecimento é preciso analisar as partes que o compõem, detalhar suas funções, criar indicadores e mensurar seus resultados. Será seguido pelas orientações de Davenport e Prusak (1998), que abordam as funções mais importantes, desempenhadas pelos colaboradores de uma organização, estimulando seu autogerenciamento.

2.6.1 Estrutura Organizacional do Conhecimento

Pessoal orientado para o conhecimento: funcionários em geral, não necessariamente um gestor, quem utilizam o conhecimento em suas rotinas diárias, previamente criado, transferido e pesquisado. Sugerem que sejam em níveis de secretárias para cima, a saber gerentes, engenheiros de projetos, *marketing*, comercial como exemplos. No entanto, independente do tipo de economia, industrial ou serviços, deve-se incentivar as pessoas, em todos os níveis hierárquicos a terem que aprender a aprender, uns com os outros, interno ou externo a organização, ouvindo-o, abstraindo de suas “verdades”, provocando posterior discussão, associação e geração de novas concepções a respeito de quaisquer assuntos. O sucesso desse “investimento” depende da clareza dos objetivos da empresa, voltados para a importância em se trabalhar e cultivar o conhecimento, propósito de alavancagem individual e organizacional.

Trabalhadores da gestão do conhecimento: executar funções, inicialmente técnicas, utilizando-se o computador como suporte de atividades. Mas tecnologia pura não basta. Estima-se que os funcionários não sabem elaborar seu próprio conhecimento, além de que, o tempo hábil destinado a essa tarefa praticamente inexistente, pois as maiorias das tarefas diárias são “para ontem”. Logo, é necessário pessoal com habilidade para descrever os caminhos que resultam em documentos explícitos, de forma estruturada, com acesso fácil a outros profissionais, efetuando suas manutenções e atualizações. São mais indicados: bibliotecários e jornalistas. Porém, há um vasto campo de trabalho para os gestores do conhecimento, especialistas em discernir quais conhecimentos são mais valiosos e depois sintetizá-los e, como administradores do conhecimento, inclinados em captar, armazenar e manter sua produção.

Gerentes de projetos do conhecimento: na maioria dos casos, o trabalho de gestão do conhecimento ocorre por meio de projetos específicos, para gerir formas determinadas ou aprimorá-las. É, então, necessária a função do gerente, com habilidades em gestão de projetos, mudanças organizacionais e tecnologia, sendo que, fundamental é seu poder de criação, distribuição ou o uso do conhecimento. Como para todo cargo que ocupa um gestor, também para área do

conhecimento, é preciso saber trabalhar com objetivos claros, equipes, clientes, orçamentos, dentre outros, sendo que sua gestão deve vetorizar para habilidades específicas tecnológicas, psicológicas e de negócios. O alinhamento das atividades para com cada tipo de projeto deve possuir especificidades inerentes para os diversos conhecimentos atribuídos, relevantes para o sucesso do desempenho da função, resumindo em ação.

O diretor do conhecimento: empresas americanas e europeias possuem cargo de diretor do conhecimento, objetivando liderar a gestão do conhecimento. Para exercer esta função, o executivo deve: trabalhar a cultura organizacional e o comportamento dos indivíduos, fomentando a importância do conhecimento empresarial; promover infraestrutura necessária à obtenção de resultados que elevem o conhecimento organizacional, no mínimo: bibliotecas, centros de pesquisa, tecnologia da informação, comunicação em redes, bancos do conhecimento; alianças estratégicas com fornecedores; fomentar o processo de criação; criar indicadores e mensurar os níveis do conhecimento; gerir os gerentes e administradores e ter disciplina e determinação através de liderança corporativa.

Consequência de qualquer trabalho planejado estrategicamente e executado, são os ganhos financeiros. O desempenho da gestão do conhecimento é um forte aliado em todas as áreas da empresa, onde resultados podem ser vistos como: melhorias de processo, aumento das vendas – produtos ou serviços, qualidade no trabalho interno e externo, criação de novos produtos, inovações e outras. Organizações que adotam estruturas organizacionais do conhecimento, com funções e responsabilidades bem definidas, estão propícias ao sucesso, desde que recebam apoio da diretoria.

2.6.2 Tecnologias

Ratifica-se que gestão do conhecimento é muito maior que a tecnologia adotada. Grande importância da tecnologia à gestão do conhecimento é ampliar o alcance e aumentar a velocidade de transferência, fato esse que em muito tem colaborado a banda larga.

Davenport e Prusak (1998, p. 152-172) fazem uma revisão de tecnologias aplicadas aos objetivos da gestão do conhecimento. Destacam-se sete: sistemas especializados e inteligência artificial, implementando tecnologias do conhecimento, repositórios do conhecimento amplo, ambientes do conhecimento focalizado, sistemas do conhecimento em tempo real e sistemas de análise de prazo mais longo e o que as tecnologias não podem fazer.

Sistemas especializados e inteligência artificial: sistemas especializados que venham suprir todas as formas de operação das empresas, são de difíceis concepções, pois o modo de pensar das pessoas é dispare, não conjugando de modo comum à totalidade pensante. A riqueza do cérebro humano será de difícil formatação pela inteligência artificial, que depende da experiência humana, decodificação do conhecimento, para serem concebido.

Implementando tecnologias do conhecimento: as utilizações da videoconferência e do telefone são eficazes em transmitir conhecimento tácito entre pessoas, não captando tampouco distribuindo conhecimento estruturado. O foco a ser mais bem delineado, são aqueles cujas tecnologias captam, armazenam e distribuem o conhecimento estruturado, existente na mente das pessoas e em documentos, disponibilizando-os para toda a empresa.

O conhecimento humano é interpretado, inicialmente, pelos significados de dados e informações. Tecnologias que se dispõem a “administrar” esse conhecimento, que trabalham particularmente com grande volume de textos, notas explicativas, frases entre outros, são de difícil processamento, tendo, obrigatoriamente, a intervenção humana como parte integrante do seu sucesso. As tecnologias que requererem a participação de grandes grupos de pessoas, aumentam o grau de acuidade da gestão, uma vez que os níveis de intelectualidade dos participantes são diferentes, tendo que ampliar o grau de afinamento dos sistemas, exigidos pelos usuários.

Repositórios do conhecimento amplo: explícito estruturado, na forma de documento, é um método conhecido de uso da tecnologia na gestão do conhecimento, interno ou externo às organizações. Como fonte de conhecimento

externo, o mais conhecido é a Internet, não importando sua localização física, porém, sua credibilidade é bastante suspeita, sendo poucos os conhecimentos localizados que possuem grande valor. Intranets são soluções para armazenagem de repositórios do conhecimento.

Ambientes do conhecimento focalizado: são sistemas estruturados segundo um conjunto de regras. Trabalham em áreas limitadas onde os conhecimentos são restritos a um grupo de pessoas que têm acesso, uma vez que, retidos, são de propriedades individuais.

Sistemas do conhecimento em tempo real: aplicativos de suporte, executados por profissionais especializados, onde o fator tempo é essencial, porém clientes querem respostas rápidas.

Sistemas de análise de prazo mais longo: redes neurais, transformando dados em conhecimento, voltados mais para soluções estatísticas, processando grande quantitativo de dados.

3 UNIVERSIDADE CORPORATIVA: UMA VISÃO GERAL

O ser humano busca, constantemente, superar a si mesmo, numa intensa aceleração de seu “DNA” intelectual, construindo melhorias contínuas e incessantes. Essa busca, na concepção empresarial, significa incremento da inteligência organizacional associado ao aumento da produtividade.

Com o advento da sociedade do conhecimento, acrescido do ritmo da velocidade com que novas técnicas e práticas se desenvolvem no mundo, as grandes organizações se orientam à valorização do capital humano, onde o conhecimento é base de sustentação intangível de seu sucesso, no mercado mundial. Então, perceberam a necessidade de rever conceitos sobre educação de seu potencial humano.

Um dos aspectos redesenhados foi a área de recursos humanos, que antes voltada para o treinamento, mudou seu foco sob o paradigma da educação continuada, envolvendo todos os setores da empresa, compartilhando o conhecimento, estimulando a criatividade, a inovação e o aprimoramento permanente de seus colaboradores, parceiros, clientes e fornecedores.

Com o objetivo de descentralizar os setores de treinamento e desenvolvimento dos departamentos de recursos humanos das organizações, surgiram as Universidades Corporativas, no intuito de capacitar seus funcionários, a princípio, em todos os níveis, de modo a desenvolver suas competências necessárias para a evolução no desempenho de sua função, buscando o aumento de sua produtividade e conseqüente sucesso da organização.

Entende-se Universidade Corporativa (UC) como um universo de possibilidades de capacitação e qualificação interna das competências de uma organização, onde os conteúdos de aprendizagem são construídos ao saber e fazer simultâneos, focados a trabalhos específicos, devendo se estender à cadeia produtiva em que está inserida. Difere-se das universidades acadêmicas, cuja base da educação está focada ao saber amplo de seus conteúdos gerais e universais.

As Universidades Corporativas estão vetorizadas às grandes corporações. Toda capacitação está estruturada segundo a sua missão, visão de futuro, crenças e valores e, principalmente, aos objetivos estratégicos que norteiam suas posições atual e futura. Fundamental para o sucesso de uma UC é o desenvolvimento das competências organizacionais e humanas. Eboli (2004), explica que a construção das competências críticas de uma organização pode ser consequência da gestão por competências e da gestão do conhecimento.

Por competência organizacional, entende-se como processo, função, tecnologia e pessoas que tornam possíveis a uma empresa, entregar produtos e serviços com alta qualidade, com velocidade, eficiência e um excelente serviço ao cliente. Já a competência humana, também considerada individual, está relacionada ao comportamento das pessoas, como, por exemplo, liderança, interrelacionamento pessoal, orientação para resultados, iniciativa, foco no cliente, criatividade, visão sistêmica, negociação, atuação estratégica, capacidade de decisão, entre outros.

Considerando a gestão por competências um processo dinâmico, que visa garantir a sustentabilidade do negócio da empresa, integrando competências organizacionais e individuais, é importante o mapeamento dessas, permitindo o entendimento das necessidades de cada empresa, estruturado segundo coerência com o processo de gestão do conhecimento, base sólida para um modelo eficaz de inteligência organizacional.

Esta nova forma de gestão, por competências, tem nas suas raízes o conceito de competências essenciais que, segundo Prahalad e Hamel (1990 apud CARBONE et al., 2005, p. 34), são “o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias”. A mudança estratégica é impulsionada pelo conhecimento gerencial e pela capacidade de aprendizagem nas organizações. Assim, “a aprendizagem torna-se variável estratégica crítica para o sucesso organizacional”. (CARBONE et al., 2005, p. 34).

Os novos modelos de gestão exigem uma produção flexível, diversificada e autônoma, além de profissionais gestores. (EBOLI, 2004, p. 36-37). O foco da

gestão por competência é desenvolver competências essenciais, buscando direcionar esforços à consecução dos objetivos organizacionais. (DURAND, 2000; PRAHALAD; HAMMEL 1990 apud CARBONE et al., 2005, p. 42).

Outra definição de competência, sugerida por Dutra (2004 apud CARBONE et al., 2005, p. 43), divide em duas grandes correntes: a primeira, formada em sua maioria por autores norte-americanos, os quais definem como “um estoque de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes)”, dando condição para que a pessoa desempenhe determinada função; e a segunda, composta basicamente por franceses, na qual eles associam a competência com as realizações das pessoas no seu labor.

Carbone et al. (2005, p. 43) uniram estas definições como:

A competência, então, é aqui entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho. [...] entendem-se competências humanas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.

Organizações, visando “antecipar” tendências de futuro, com objetivo de eleger práticas organizacionais que propiciem os funcionários a produzirem mais, melhor e cada vez mais rápido, tendem a praticar a educação corporativa, mapeando suas competências críticas, e trabalhando sob a ótica da gestão do conhecimento. (EBOLI, 2004, p. 52).

Meister (1999, p. 29) define UC como “um guardachuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”. Também, descreve dez objetivos fundamentais, que constituem a base de uma UC:

1. Oferecer oportunidades de aprendizagem que deem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização;
2. Considerar o modelo da universidade corporativa um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem;

3. Elaborar um currículo que incorpore os três C's: Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e Competências Básicas;
4. Treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã;
5. Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem;
6. Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado;
7. Passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o "autofinanciamento" pelas unidades de negócio;
8. Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem;
9. Criar um sistema de avaliação dos resultados e também dos investimentos;
10. Utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

Independente dos desafios e aspectos de atuação das universidades corporativas, estes objetivos acima, iniciam por se basear, fundamentalmente, em competências, criando conexão direta com a aprendizagem, lembrando, sempre, que devem seguir as estratégias das empresas.

É fator preponderante dissociar a educação formal que oferta cursos que tenham conteúdos curriculares estanques, modelados segundo as necessidades generalizadas do mercado. Assim, as organizações assumem um papel importante, convergindo à educação corporativa, que tenham conteúdos disciplinares customizados, criando a cultura de aprendizagem contínua, onde o pessoal envolvido compartilha e cria conhecimentos, procurando solucionar problemas inerentes à empresa.

Os cursos de capacitação devem ser elaborados em função das competências críticas de uma organização, ampliando o conhecimento individual e conseqüentemente o organizacional. Entenda-se por competências críticas – conhecimentos, habilidades e atitudes – integradas por um processo dinâmico que visa garantir a sustentabilidade do negócio.

Uma universidade corporativa trabalha a cadeia de valor em que a organização está inserida. Uma determinada empresa, como exemplo do setor alimentício, necessita, para sua produção, insumos que, processados, geram um produto "A" qualquer. Este, por sua vez, é insumo para um novo processamento que gera um produto "B". Caso o produto já esteja em "reta final", ou seja, pronto para o

consumo, este será considerado insumo para o distribuidor. Quer-se explicar que a UC deve ter condições de capacitar toda a cadeia produtiva, fazendo parte da responsabilidade que seu produto representa.

Sintetizando a importância que uma universidade corporativa tem, incluindo seus fornecedores e clientes, a mentalidade de treinamento amplo à cadeia de valor, é citada por Meister (1999, p. 43), que ainda no final da primeira década do século XXI prevalece:

As empresas que possuem universidades corporativas reconheceram que o sucesso de seus fornecedores e clientes é vital para seu próprio sucesso. Em vez de tratar os fornecedores como adversários – ou, pior, como objetos descartáveis que podem ser jogados fora assim que sua função estiver terminada –, as empresas esclarecidas estão assumindo que precisam montar parcerias com os principais elos de seu canal empresarial.

Os resultados financeiros como de eficiência de uma UC não são visíveis em balancetes ou relatórios gerenciais analíticos. Sua mensuração vem sendo estudada pela criação de indicadores que visualizam o incremento da produtividade antes e depois da capacitação aos funcionários, estendendo-se à cadeia produtiva.

Importante para uma organização que estrutura uma universidade corporativa, desenvolvendo educação corporativa, são:

- Apoio da alta direção da empresa.
- Ter como estratégia a geração de diferenciais competitivos.
- Resultados dos investimentos na aprendizagem são de longo prazo.
- Investir no processo interno da educação continuada.
- Cultura organizacional orientada ao aumento do capital intelectual.
- Desenvolver a educação corporativa.

Eboli (2004, p. 57-60) resume a educação corporativa em sete princípios de sucesso – competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade – que, contemplados em sua execução, e conectados a sete práticas, associadas a cada um destes princípios, que norteiam o sucesso de um sistema de educação corporativa.

4 APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR ALIMENTÍCIO – SEGMENTO TRIGO

Os assuntos discorridos neste capítulo são os propósitos do tema central deste trabalho. No tópico “O Ambiente Corporativo / Setorial” será visto como se trabalhar setorialmente à várias empresas, de modo a se compreender que competitividade sustentável está condicionada a todas elas atuando em conjunto sólido em busca de objetivos comuns. O tópico “Construção do Ambiente em Estudo” retrata construção do modelo de organização que se pretende construir entre uma universidade corporativa e o setor alimentício no segmento trigo. “Tecnologia da Informação” diz respeito a importante ferramenta que dará apoio ao processo do tema central, onde foi pesquisado um sistema existente. Depois serão abordados a interrelação entre os tópicos: gestão, geração e transferência. Por último são sugeridos os produtos do conhecimento, propostos, gerados a partir desta monografia.

4.1 O Ambiente Corporativo / Setorial

Entende-se “corporativo” como pessoas que trabalham segundo regras preestabelecidas diante de uma única organização. Este trabalho foca corporativo como sendo destinado a um grupo de pessoas, oriundas de diferentes empresas, a quem se denomina “setorial”. Daí o escrito “Corporativo/ Setorial”.

Por meio dos conceitos vistos nos capítulos 2 e 3 desta monografia, bem como experiências de várias empresas mundialmente conhecidas e não citadas, pretende-se criar, a partir de uma interiorização da presente pesquisa frente às várias literaturas referenciadas, e do trabalho perante a uma universidade corporativa, um estudo primário de como se gerar conhecimento para várias organizações, focadas ao segmento trigo, utilizando-se de conhecimentos tácitos e explícitos, da comunidade em geral, nacional e internacional, detentoras de conhecimentos.

Conceição e Heitor (1998 apud REIS, 2008) descrevem:

[...] os esforços de criação deste conhecimento são elevados, e, além disso, realizar esses esforços nem sempre garante que se chegue a algum conhecimento com algum valor. Ou seja, a produção do conhecimento explícito tem resultados incertos.

Não se pode ficar parado no tempo e simplesmente dar-se essa afirmação como verdadeira. Muito pelo contrário, o que se deseja é estudar, criar mecanismos que se chegue, sim, a resultados coerentes, utilizáveis, pontuais e comuns a várias organizações ao segmento de análise, resultando em benefícios para todos envolvidos.

Eboli (2004, p. 69) escreve sobre os objetivos da educação setorial, que entre estes é: “[...] promover a gestão do conhecimento setorial (geração, assimilação, divulgação e aplicação) mediante a realização de pesquisas de serviços”. Sugere parcerias estratégicas, comprometidas em garantir capacitação com desenvolvimento das competências necessárias para atingir resultados significativos para uma indústria ou setor produtivo.

Trabalhar setorialmente, com objetivo de se chegar a conhecimentos comuns ao segmento trigo, em nível nacional, torna-se um desafio para uma universidade corporativa, no entanto, pois os resultados devem estar alinhados segundo várias estratégias de negócios relativas a diferentes organizações. No entanto, o intuito proposto é a competitividade sustentável cujos maiores beneficiados serão os consumidores dos produtos oriundos do trigo, em qualquer parte da cadeia produtiva, desenhada como fornecedor – produção – produto.

Por competitividade sustentável, quer-se demonstrar como algo muito mais amplo do que o invólucro de uma só empresa, seja ela de que tamanho for. Diz respeito à nação brasileira, ao país Brasil. É um termo complexo [tecido junto], forte, resistente a quaisquer intempéries econômico-sociais, onde o objetivo maior é: todos ganharem. Não se trata de competir com objetivo de “anular” o outro e sim de “somar” ao outro. Um desenvolvimento produtivo geral onde os diferenciais de cada

empresa estarão em sua interpretação e melhor utilização dos conhecimentos gerados.

Reis (2008, p. 7) afirma:

A organização transitória representa, normalmente, as alianças entre empresas em busca do conhecimento. A competição intensa é que dirige a mudança. Em tempos competitivos, mesmo empresas concorrentes precisam buscar novos conhecimentos. Um modo de fazer isso é formar alianças e sociedades.

O posicionamento daquele autor retrata a necessidade de uma melhor compreensão a respeito do significado da palavra competição. É complexo, onde empresas devem caminhar rumo a um norte maior do que o existente. Uma visão que define: “andar de mãos dadas” é superior a “andar lado a lado”. E, facilitando o processo de buscarem novos conhecimentos, comuns, são a integração junto a uma universidade corporativa, que possua foco no ambiente em estudo.

Na Espanha, a Fundación OPTI – Observatório de Prospectiva Tecnológica Industrial, vem realizando trabalhos cujo principal objetivo é identificar oportunidades tecnológicas, fornecendo subsídios para a indústria espanhola, fomentando o desenvolvimento econômico do país, em vários setores de atuação.

Considerando as palavras de Dácio Reis e o desenvolvimento industrial com que a Espanha vem tratando esse tema, têm-se fortes aliados a este trabalho, onde será detalhado que é perfeitamente possível estruturar uma plataforma para se gerir conhecimentos ao setor alimentício, no segmento trigo.

O desenvolvimento a seguir reflete o ambiente corporativo tal como setorial, descrito de forma empírica a construção do ambiente que servirá como base para a criação, transferência e gestão do conhecimento, para o setor alimentício – segmento trigo.

4.1.1 Construção do Ambiente em Estudo

Para a construção do ambiente, sugerem-se pontos básicos para o início do desenvolvimento deste estudo que, se seguidos e executados segundo critérios e

cronograma de atividades, pretendam obter resultados eficientes. São divididos em cinco partes: articulação, organização, estrutura, ação e aliança.

Articulação: reunir os atores chave que irão demandar as principais necessidades para o desenvolvimento da cadeia do trigo no Brasil, cadeia esta entendida a partir do grão de trigo pronto para ser processado, ou seja, da indústria moageira em diante. É imperativa a construção de um comitê técnico setorial, fórum técnico-consultivo, destinado à discussão de assuntos referentes aos nexos entre demandas de desenvolvimento do segmento trigo, tendências e inovação.

Este assunto tem como precedente o lançamento do livro “Estratégias para o Trigo no Brasil”, publicado em 2004, desenvolvido pelo Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial (PENSA), organização integrada aos departamentos de economia e administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP), iniciativa cultural e financeira de uma empresa cearense.

Para início da formação de um grupo de pessoas, que vão deliberar a estrutura de um comitê, se contemplam em:

- a. Associação Brasileira da Indústria do Trigo (ABITRIGO).
- b. Associação Brasileira das Indústrias de Massas Alimentícias (ABIMA).
- c. Associação Nacional das Indústrias de Biscoitos (ANIB).
- d. Associação Brasileira das Indústrias de Panificação e Confeitaria (ABIP).

Estes, através de seus executivos, irão deliberar a formação do comitê técnico setorial, o qual se entende ser composto por, no mínimo, instituições e órgãos públicos e privados, em níveis federais, nacionais e internacionais, um todo composto por pessoas que possuam vínculos de estudos e práticas orientados ao segmento trigo.

Organização: é o organismo, união entre a universidade corporativa e o comitê técnico setorial, que será definido, para este estudo, como sendo a Organização Setorial do Trigo (OST).

Estrutura: Definição da estrutura e estratégias de desenvolvimento da OST em todos os níveis, como por exemplo: critérios, normas; procedimentos etc.

Ação: uma vez estruturado o comitê técnico setorial, deverá ser elaborada uma agenda, definindo quais pontos serão trabalhados. O levantamento desta agenda deve estar em acordo com os *gaps* da cadeia em estudo.

Aliança: para o alcance do sucesso dessa construção do ambiente em estudo, alianças estratégicas deverão compor o desafio em se obter conhecimentos comuns, coletivos, favorecendo o segmento como um todo.

4.1.2 Tecnologia da Informação

O desenvolvimento dos trabalhos da OST deverá ocorrer num ambiente tecnológico, onde dados, informações e conhecimentos, existentes e novos, deverão trafegar por um sistema confiável, com uma grande variedade de recursos que possibilitem a interação para a criação, disseminação e aplicação de conhecimentos. Tem por objetivo instituir conceitos modernos de organização em rede.

Foi pesquisado o Sistema MC2, Ambiente de Colaboração e Conhecimento, propriedade da empresa Secrel, onde na expressão “Recursos de Colaboração e Gestão do Conhecimento”, detalha-se cada termo conforme enviado pela empresa:

- Recursos: alude à notável transferência de meios. O objetivo é possibilitar a cada colaborador, exercer uma autoria efetiva, no processo coletivo de construção de novos conhecimentos e novas práticas.
- Colaboração: inter-relação em que agem – pessoas e organizações, possibilitando as sinergias necessárias para que as pessoas possam trabalhar junto com facilidade e eficácia em contextos dinâmicos e complexos.

- Gestão: ressalta o enfoque organizacional que, no Ambiente MC2, guia os processos de construção do conhecimento.
- Conhecimento: introduz a perspectiva da gestão do conhecimento no processo de melhoria organizacional. Só um novo conhecimento abre passo para uma nova ação – necessitam-se, pois, ferramentas para descobrir o que sabemos e o que precisamos saber, e para preencher de modo eficiente essa diferença, promovendo ao máximo a aplicação das capacidades à melhoria do desempenho organizacional. (LIEBMANN, 2010).

4.2 Gestão do Conhecimento

Toda a descrição realizada no presente capítulo, trata-se, em todo seu contexto – geração, transferência e gestão –, da gestão do conhecimento. É um processo contínuo, inserido em todas as fases de implementação e implantação do projeto.

Conforme definem Santiago Jr. e Santiago (2007, p. 37), “a gestão do conhecimento é consequência das ações e interações das pessoas com as informações e conhecimentos trocados, de acordo com as experiências ao longo do tempo”. As ações elegidas neste trabalho resumem, em si, o propósito da gestão.

Em apresentação elaborada em Microsoft PowerPoint, recebido por e-mail da empresa cearense Secrel, resume a teoria do MC2 – Ambiente de Colaboração e Conhecimento – já descrito no tópico 4.1.2 acima, como “O Ciclo Motriz do Conhecimento”, detalhando cada força motriz, a seguir.



Figura 1 - Ciclo Motriz do Conhecimento
Fonte: Liebmann (2010).

Reflexão: a pergunta principal é: “Quais conhecimentos comuns a várias empresas do setor alimentício no segmento trigo quer-se conhecer?” Essa reflexão principal, porta de acesso a todo o trabalho que será desenvolvido daí para frente, está, inicialmente, tratado no tópico 4.1.1, ponto de partida da construção do ambiente em estudo onde uma gama de sugestões de se tomar ciência do conhecimento, serão eleitas.

Compromisso: é o comprometimento de todos os envolvidos, como exemplos: a Organização Setorial do Trigo e as alianças com universidades e público-alvo para desenvolver o estudo. Mas, o foco principal deste compromisso é com o resultado em si, ou seja, o conhecimento gerado ser verdadeiro.

Criação: é a geração do conhecimento. Neste estudo, reflete a espiral entre gerar, transferir e gerir, uma vez que o interrelacionamento dessas três fases se complementa a todo instante, num universo dinâmico e sinérgico.

Difusão: diz como disseminar o conhecimento obtido. As formas sugeridas neste trabalho estão dispostas no tópico 4.4 – Transferência do Conhecimento.

Registro: todos os produtos gerados, precisam ser, de algum modo, registrados. Se forem explícitos poderão estar em qualquer tipo de documento. Caso do conhecimento explícito, sugere-se na presente monografia, a disseminação através do contato físico, face a face, onde o registro, além de documentado, ficaria na mente das pessoas, utilizando-se dos sentidos perceptivos.

Pesquisa: trata-se do fator investimento em pesquisa tanto ao focado no conhecimento como no financiamento. É a disponibilização dos meios práticos que conduzem a possibilidade real do trabalho acontecer.

Aplicação: todo conhecimento obtido tem que haver uma real aplicação para ser validado. Devem ser avaliados os requisitos mínimos de sua utilização atrelados a resultados que tenham grande importância, validando o processo de geração do conhecimento.

Atualização: o conhecimento também tem prazo de validade e, no atual mundo globalizado, o que se faz de inovação hoje, poderá ter novas aplicações amanhã. Assim, agir com um pensamento estratégico em se atualizar a todo o momento, é fundamental para o sucesso de qualquer processo trabalhado.

É necessária a presença de um moderador para todo o ciclo apresentado. Esse pode ser para um determinado assunto ou vários, dependendo do foco de cada tema levantado. Também é importante que, no caso OST, tenham-se moderadores regionais, localizados em função da necessidade temática ou da própria localização do conhecimento foco, como exemplo algum órgão federal.

Fator de grande destaque é a administração de todo processo. Sistemas inteligentes funcionam quando há um bom gerenciamento, incluindo as tecnologias eletrônicas, físicas e humanas. Desse modo, a universidade corporativa terá

relevante influência na gestão da OST, encerrando e dando suporte a todos os atores.

As orientações estruturais sugeridas por de Davenport e Prusak (1998), constantes no capítulo 2.6.1, no tocante a hierarquia de pessoal envolvido, serão praticadas quando da execução desta proposta, onde fatores como investimento, políticas, lideranças e outros, forem amplamente discutidos e contidos em normas, estatutos de funcionamento da OST.

4.3 Criação do Conhecimento

Na *newsletter* do conhecimento, registrada na T&D com o título “O desafio de criar uma conexão efetiva”, em entrevista, Marisa Éboli cita: “pode não ser fácil, mas é perfeitamente possível, e necessário, integrar educação corporativa e gestão do conhecimento”. (T&D INTELIGÊNCIA CORPORATIVA, 2008, p. 56). Descreve dois casos de sucesso, porém, referem-se a duas grandes corporações: General Electric, empresa com operações em mais de 100 países e, a Caterpillar Inc., presente em mais de 65 países. O primeiro caso, funcionários do mundo todo se revezam 24 horas por dia, ou seja, o conhecimento gerado é repassado para outro(s) país(es) onde o dia esteja se iniciando. Já para o segundo caso, a empresa possui 41 mil membros e 190 mil associados espalhados pela cadeia de valor, onde se deduz que é perfeitamente possível o tema proposto neste trabalho.

A criação do conhecimento deverá ser realizada de forma intensiva, cujo desafio é coletar e agrupar objetivos estratégicos comuns a várias organizações, gerando um conhecimento participativo de cunho competitivo sustentável, vital para o futuro das empresas.

Gibbons (1994 apud REIS 2008, p. 6-7) afirma que: “as empresas, ao participarem na criação do conhecimento, contribuem para o aparecimento de um modo novo de produção do conhecimento no qual a distinção tradicional entre pesquisa pura e aplicada não é mais relevante”. É chamado de “modo 2” de produção do conhecimento, onde são gerados por diversos tipos de organizações e não limitado somente a uma empresa que, quando necessário, compõem-se com

institutos de pesquisas e/ou universidades acadêmicas. Caracteriza-se pela transdisciplinaridade, onde a produção do conhecimento é realizada por equipes interdisciplinares, orientadas à solução de problemas.

Os modelos de Nonaka e Takeuchi (1997 apud REIS, 2008) e Davenport e Prusak (1998), ambos citados no capítulo 3, são perfeitamente aceitáveis para a situação ora proposta. A princípio, entende-se que o conhecimento tácito ou implícito já existe, e a inovação será a criação de novos conhecimentos.

Claudio Minetto, em entrevista a Carlos Neves, com título “Conexão Virtual”, diz:

A inovação decorre de um processo que demanda tempo e depende de muita interação humana. A inovação é mais facilmente obtida pela cooperação. Inovar, neste sentido, significa uma equipe de profissionais com competências complementares co-operando [trabalhando junto] para criar conhecimentos compartilhados, isto é, que nenhum deles possuía anteriormente nem teria como criá-los individualmente. (T&D INTELIGÊNCIA CORPORATIVA, 2007, p. 8).

Os talentos que irão compor a estrutura do conhecimento estão dispostos em diversas empresas, na academia, em consultorias, grupos de estudos incubados em centros de pesquisa de universidades e demais locais onde se produz conhecimento, em níveis nacional e internacional. Um suporte que será considerado são as alianças estratégicas necessárias e possíveis para se alcançar o sucesso em equacionar o conhecimento e disseminá-lo à comunidade empresarial do segmento trigo.

O conhecimento, em forma qualitativa e quantitativa, já existe tanto o tácito como explícito. Mas, como gerar novos conhecimentos? Que trabalho tem que se desenvolver para atingir esse objetivo: conhecimentos gerados de conhecimento?

Boff (2000 apud RUAS et al., 2005, p. 82) mostra uma proposta de modelo de trabalho do conhecimento, enfocando a importância do processo cognitivo com base em:

- a. o trabalhador precisa gerenciar a informação (buscar, selecionar, processar, compreender) para desenvolver suas atividades;

- b. o resultado de suas atividades não é apenas um produto, mas também conhecimento, que pode ser armazenado como novo conhecimento (no próprio trabalhador e na organização) ou nova informação (nas fontes de informação externas).

Esse modelo se divide em quatro componentes que, associados aos constantes no capítulo 3, serão descritos de modo a satisfazer a OST, num contexto “explodido”, e com as devidas adaptações, diante das considerações do autor em questão. São: ambiente de informação, insumos, processo cognitivo e resultados.

Ambiente do conhecimento: é todo lugar onde se acredita que exista uma fonte do conhecimento, um ponto de partida. O ambiente é o mundo. Mas esse mundo tem suas restrições: só pode ser localizado em órgãos e instituições de quaisquer naturezas, públicas e privadas, nacional e internacional, onde o foco são as demandas estipuladas na agenda do trigo.

Insumos: componentes necessários para realizar o trabalho do conhecimento. Seguindo a referência em questão, são divididos em:

- Características da tarefa. Cada tarefa tem um conjunto de características que a diferencia das demais: operações, estrutura de tempo, descrição, complexidade e prioridade.
- Características da informação. Cada informação tem níveis diferentes de volume, validade, certeza, acesso e formato. Sua composição influencia diretamente o processo cognitivo e qualquer tipo de processamento com os recursos da informação.
- Recursos de informação. Trata-se dos recursos tecnológicos, metodologias e técnicas para processar e adicionar valor à informação. Esses recursos atuam diretamente sobre a informação e a tarefa, auxiliando a limitada capacidade de processamento das pessoas.

Para o trabalho proposto, procura-se gerar conhecimento. No entanto, quando se trabalha a busca de conhecimentos, estes podem surgir na forma de informações, onde serão agregados, segundo experiências próprias dos avaliadores, produzindo conhecimentos.

Processo cognitivo: é um processo contínuo, onde informações alimentam a produção de conhecimento; a junção de conhecimentos alimentam a produção de novos conhecimentos.

Resultados: consequência do processo cognitivo. Os produtos gerados nessa fase são um conjunto de conhecimentos.

As condições que promovem a espiral do conhecimento, citada no capítulo 2.4.1.2, são aplicadas em sua maioria. As estratégias traçadas na OST, intenções de base para a “procura” do conhecimento, devem ser desenvolvidas por meio de um sistema gestor de implementação. Autonomia: Todos os conhecimentos propostos são, inicialmente aceitos pois critérios já foram definidos. Flutuação e caos criativo: onde se estimula a criação de conhecimentos em sua totalidade. Devem ser separadas em quantas partes necessárias para posteriores análises e subtração dos conhecimentos redundantes, focando nas demandas da OST.

Seguindo o modelo de Davenport e Prusak (1998), o modo de geração do conhecimento, nesta situação, está ligado à rede do conhecimento. Organizadas pelos preceitos gerais traçados pela OST, será criada uma rede formal, navegada por comunidades possuidoras de conhecimento. Tal fase da geração possui uma análise própria.

Internamente à geração do conhecimento, o trabalho realizado em rede, por intermédio da tecnologia da informação, passa, necessariamente pela transferência e pela gestão do conhecimento. O processo de criação não nasce do “zero”, todavia conhecimentos que compõem um conhecimento maior, demandado pela OST, já existem. Esses precisam ser transportados a outras pessoas, ser interagido, processado e analisado de modo a se ter um subproduto inicial. Um interlocutor capta todos esses conhecimentos, transferindo-os em rede. Num processo contínuo, vai-se trabalhando essa “árvore” do conhecimento de modo a convergir, pouco a pouco, a resultados que satisfaçam à demanda.

Ao mesmo tempo em que se processa essa transferência de conhecimentos, ocorre uma gestão particular do assunto em pauta, pois, se não realizado, o conhecimento, tratado no singular e / ou plural, tende a se perder. Por isso, a gestão do conhecimento, para esse trabalho, está dividida em dois momentos: primeiro o contido dentro da geração e o segundo quando tratado da gestão da disseminação do conhecimento gerado.

4.4 Transferência do Conhecimento

A abordagem deste tópico reflete a transferência do conhecimento que, no capítulo anterior, já foi amplamente discutido, processado, articulado, desenvolvido e finalizado para ser transferido à rede de empresas que compõem a OST. O conhecimento é “líquido”, livre de impurezas e apto para o consumo, fator preponderante para sua utilização nos meios de produção em níveis préestabelecidos. Por “líquido”, quer-se dizer que o conhecimento produzido é o mais atual e melhor que se pôde construir até a presente data de sua divulgação, não sendo estanque, e sim, sujeito às atualizações que se fizerem necessárias, a qualquer momento.

O conhecimento explícito, em grande parte dos casos, pode ser representado em forma de documentos escritos, transferindo com relativa facilidade ao receptor. Já o conhecimento tácito, exige um maior contato pessoal que, dependendo da situação, poderá ser por meio de tecnologia eletrônica. “Como regra geral, porém, quanto mais rico e tácito for o conhecimento, mais tecnologia deverá ser usada para possibilitar às pessoas compartilhar aquele conhecimento diretamente”. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 117).

Pelo fato das empresas que compõem a OST estarem nos diversos estados do território brasileiro e, a comunidade que comporá sua base tecnológica de conhecimentos podem estar em outros países, são necessárias estruturação de estratégias que norteiem o sucesso da produção e transferência do conhecimento. Baseado em Davenport e Prusak (1998, p. 117-128), descreve-se pontos fortes a serem administrados.

A equipe de trabalho, chamada de colaboradores, oriundos de quaisquer locais, devem ter uma base de conhecimento alinhada com a demanda, de modo que haja confiança mútua entre os participantes, havendo senso comum face às diferentes culturas às quais pertencem. Cientificamente devem “falar a mesma língua”, tanto falada e escrita quanto a área em foco.

No capítulo 2.5, foram descritas as formas de se transferir conhecimento, considerando uma única organização. Nesta fase do trabalho, como sugestão, deverá ser realizada por meio da tecnologia da informação utilizada pela OST e, através de contato físico, quando meios eletrônicos não são compatíveis para a transferência do conhecimento. Por meio de tecnologia da informação tem-se: em tempo real, repositórios e videoconferência. Quando requer contato físico, face a face, têm-se: *workshop*, capacitação e laboratório.

Em tempo real: dá-se na fase de geração do conhecimento, durante a interatividade do processo, onde os colaboradores trocam informações, agregando ao conteúdo que está sendo elaborado em forma eletrônica – meio de comunicação em rede global, via computador.

Repositórios: considerados em meio físico ou eletrônico, são: livros, manuais, procedimentos, boletins, diagnósticos, artigos, respostas técnicas, pesquisas bibliográficas e outros, cujos conhecimentos, por si só, são de fácil compreensão através da leitura, chamado conhecimento explícito.

Videoconferência: realizadas através de sistemas computadorizados ou telecomunicações. Serão necessárias quando se tem que externalizar o conhecimento tácito para várias localidades ao mesmo tempo, de forma rápida e consistente, onde os receptores possam arguir e o emissor responder a todos envolvidos. É um meio útil, porém há economia com viagens e, principalmente, quando certos assuntos são discorridos e algum participante não tinha ciência das possibilidades tratadas.

Workshop: utilizado quando os meios anteriores forem aquém da proposta a ser disseminada, conhecimento novo que requer especial atenção no repasse às empresas contidas no estudo.

Capacitação: realizada quando o conhecimento necessita ser disseminado em várias etapas, uma conseqüente da outra, atingindo objetivos que reais inerentes ao processo de produção das atividades foco, sejam industriais ou serviços, técnicas ou rotinas.

Laboratório: quando o conhecimento a ser disseminado requer uma natureza prática. Sua transferência necessita de equipamentos, manuseio e táticas laboratoriais específicas.

Pode-se dizer que um conhecimento foi transferido quando: emissor e receptor possuem o mesmo vocabulário científico ou falam a mesma língua; há absorção por parte do receptor e haja uma utilização prática desse conhecimento. Esses três fatores em conjunto, com certeza, irão aumentar o valor para sua aplicação.

4.5 Produtos do Conhecimento

Os produtos gerados, em meio físico ou eletrônico, são frutos de todo o trabalho desenvolvido segundo as necessidades da OST, destinados às empresas que compõem o segmento trigo. São sugeridos quatro meios de disseminação, conforme (CARDOSO, 2005): diagnóstico industrial / empresarial, resposta técnica, pesquisa bibliográfica e elaboração e disseminação seletiva da informação. Outros produtos estão propostos no tópico 4.4 – transferência do conhecimento.

Diagnóstico industrial / empresarial: resultantes da identificação de pontos fortes e fracos das principais atividades de empresas de um determinado subsegmento do segmento trigo, propondo soluções de correção, melhorias, adaptações, visando a sustentabilidade de seus processos, produtos e serviços.

Resposta Técnica: Envolve pesquisa bibliográfica [...] caracteriza-se pelo atendimento das solicitações quase sempre relacionadas com informação técnica, tecnológica, gerencial, econômica, tais como: descrição de equipamentos, produtos e processos de fabricação; utilização de matérias-primas, materiais e tecnologias; informações sobre patentes; identificação de fabricantes de produtos, fornecedores ou representantes; informações de mercado; informações sobre leis e regulamentos.

Pesquisa Bibliográfica: Resultados da síntese de documentos identificados através de um levantamento bibliográfico. [...] caracteriza pelo fornecimento de uma relação das publicações encontradas sobre um determinado

assunto. Exemplo: Relação de referências bibliográficas sobre temas específicos (livros, artigos, normas, patentes, entre outros).

Elaboração e Disseminação Seletiva da Informação: Serviço de acompanhamento e divulgação sistemática de informações setoriais específicas e atualizadas [...] Exemplo: Relação de documentos, artigos, notícias, novas patentes, gerando um boletim mensal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muitos estudos e aplicações envolvendo o tema Universidades Corporativas têm sido realizados no Brasil, vetorizados às grandes organizações. No entanto, médias e pequenas empresas acabam por ficar à margem dessa possibilidade de trabalho, visando o aumento de competitividade, gerando maior produtividade.

Este trabalho pretendeu desenvolver a gestão do conhecimento, por meio de uma UC, de modo a buscar soluções envolvendo “conhecimento”, estudando uma competitividade sustentável para o setor alimentício – segmento trigo, não limitado, às grandes, médias e pequenas empresas. É o início de um trabalho que, para se obter resultados tangíveis, é necessário que haja aplicação dos meios propostos que foram demonstrados com base nas literaturas concernentes, utilizando o caminho de uma universidade corporativa.

Considera-se de grande importância quando o leitor visualiza a “união” de empresas segundo um mesmo propósito, mesmas estratégias de negócio, mesmo pensamento pela ótica sistêmica de aliança, todos orientados à elevação do capital intelectual das organizações brasileiras. Pensou-se nesse tema, pois é de relevância nacional, empregando milhões de brasileiros, de forma direta e indireta.

O tema Gestão do Conhecimento é importante para o setor alimentício no segmento trigo, pois permitirá a integração em rede entre os elos da cadeia produtiva, possível em elaborar ações conjuntas, favorecendo o setor como um todo coeso e unido, possibilitando enfrentar quaisquer tipos de dificuldades impostas pelo mercado.

Espera-se ter contribuído como uma “ideia” a ser refletida, com possibilidades de continuidade para o sucesso não só do setor alimentício, mas a união de outros setores de relevância nacional.

REFERÊNCIAS

BRITO, L. M. P. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CARDOSO, N. **Núcleos de informação tecnológica com foco em negócio**: documento orientativo. Brasília, DF: SENAI, 2005.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **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.

FUNDACIÓN OPTI. Disponível em: <www.opti.org>. Acesso em: 25 abr. 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LIEBMANN, R. **EMC2** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <ricardo@gruposcrel.com.br> em 19 abr. 2010.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa**. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.

REIS, D. R. **Gestão da inovação tecnológica**. Barueri: Manole, 2008.

ROSSI, R. M.; NEVES, M. F. **Estratégias para o trigo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2004.

RUAS, R. L. et al. **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SALIBI NETO. Árvores não crescem até o céu. **HSM Management**, São Paulo, v. 1, n. 54, p. 12-22, jan./fev. 2006.

SANTIAGO JR., J. R. S.; SANTIAGO, J. R. S. **Capital intelectual: o grande desafio das organizações**. São Paulo: Novatec Editora, 2007.

T&D INTELIGÊNCIA CORPORATIVA. Educação Corporativa. São Paulo: T&D Editora, ed. 155, ano 16, 2008. 66 p.

_____. Universidades Corporativas. São Paulo: T&D Editora, ed. 150, ano 15, 2007. 66 p.