



GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA VISÃO DECRESCIMENTO NO ATIVO INTANGÍVEL DE UMACOOPERATIVA AGROINDUSTRIAL

Charlanne Kelly Elias Brandão PIOVEZAN (G - Universidade Estadual de Maringá-UEM)

Silvia Leticia Ribeiro DA SILVA (G - Faculdade Unissa de Sarandi- UNISSA)

RESUMO

Falar de conhecimento nas organizações é pensar em valorização do seu ativo intangível. Analisar este processo é uma forma de entender melhor como ocorre à disseminação deste conhecimento e como este colabora para o crescimento das pessoas dentro da organização. O objetivo deste estudo é apresentar o conceito de Gestão do Conhecimento e como ele colabora para o crescimento do seu ativo intangível. Podemos entender esta valorização como uma estratégia organizacional, visando o crescimento da empresa para que desta forma seja um diferencial neste mercado globalizado.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Cooperativa. Disseminação do conhecimento.

1. INTRODUÇÃO

Devido à necessidade de trabalhar o Capital Humano disponível nas organizações, tido como ativo intangível que a presente pesquisa, ora esta sendo fundamentada. Entender o processo da Gestão do Conhecimento nas organizações é entender como estas tem procurado desenvolver as pessoas que se encontram inseridas neste contexto.

Desta maneira, configura-se em uma oportunidade ímpar o desenvolvimento da pesquisa junto ao ambiente de uma Cooperativa Agroindustrial (COCAMAR), viabilizando a integração efetiva entre a teoria e prática organizacional. A contribuição do trabalho se faz importante devido ter a possibilidade de descrever o potencial do conhecimento da organização estudada.

Tendo em vista o fator globalização, o qual está inserido, cada vez mais o mercado busca profissionais qualificados, que apliquem suas experiências vivenciais, agregando valor e multiplicando conhecimento. Portanto este processo merece toda atenção das pessoas que fazem parte do contexto organizacional, sobretudo daquelas responsáveis pela gestão.

Este trabalho aborda o estudo científico do processo de disseminação do conhecimento em uma organização de terceiro setor. O objetivo é analisar como esta acontecendo este processo dentro da organização estudada, por meio de pesquisa em uma cooperativa na cidade de Maringá no estado do Paraná, para coleta de dados que possam fornecer subsídios que contribuam para uma melhor análise do problema.

O problema se expressa nas seguintes indagações: como tem ocorrido a disseminação do conhecimento nesta organização? Prepara os colaboradores da instituição continuamente, para que por meio do conhecimento adquirido e de sua atuação profissional, seja possível



desenvolver uma aprendizagem individual e organizacional, capaz de transformar sua própria realidade e a das demais pessoas que os cercam, bem como a sociedade a qual estão inseridos? A disseminação do conhecimento adquirido acontece por toda a organização, proporcionando desenvolvimento e crescimento de todos os envolvidos no processo educativo?

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO E CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento está sobre os temas mais discutidos da atualidade. Neste contexto, filósofos, pesquisadores, empresários, professores e acadêmicos vêm destacando de forma sistemática e consistente que o conhecimento é a base para a competitividade e se constitui no principal ativo das organizações.

A importância dos aspectos relativos à criação, compartilhamento e utilização do conhecimento nas organizações é inquestionável, principalmente no atual contexto econômico-político-social – de globalização, intensa concorrência, desenvolvimento tecnológico -, que tem exigido, cada vez mais das empresas, um olhar cuidadoso sobre seus “ativos intangíveis” (STEWART, 1998). Para Santos (2000), "ao término do século XX, a humanidade está evoluindo para a era do conhecimento, com algumas poucas empresas visionárias já pensando na próxima onda: a da era da biotecnologia." Observando esta evolução, Angeloni (2002), destaca que:

A gestão do conhecimento despontou recentemente como uma nova sistemática de trabalho no ambiente organizacional. A importância atribuída à gestão do conhecimento é tanta que, até 1998, 28% das empresas norte-americanas já a haviam adotado aumentando para 96% em quatro anos. O conceito de gerenciamento do conhecimento [...] em empresas européias [...] governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização.

Dentro deste contexto, torna-se difícil separar o comportamento humano do organizacional. As organizações funcionam através das pessoas, que trabalham, decidem e agem em seu nome. Para o alcance dos objetivos mútuos, é necessária a valorização do capital humano, pois as organizações dependem das pessoas para atingir seus objetivos e cumprir a missão. E para as pessoas, a organização consiste no meio de "sobrevivência", no alcance de seus objetivos pessoais e profissionais.

Antes de abordarmos sobre o conceito de Gestão do Conhecimento, é relevante destacarmos o que é conhecimento. Como o adquirimos, transmitimos e o enriquecemos?

Sobre essa questão, Sveiby (1998), preconiza que é necessário buscar a correta compreensão do significado do que seja conhecimento e destaca: [...] para gerenciar e avaliar os ativos intangíveis precisa entender o que é competência. Para isso, devemos responder à pergunta: "O que é conhecimento?"

[...] em português, a palavra conhecimento parece ter vários significados. Pode significar informação, conscientização, saber, cognição, sapiência, percepção, ciência, experiência, qualificação, discernimento, competência, habilidade prática, capacidade, aprendizado, sabedoria, certeza e assim por diante. A definição depende do contexto em que o termo é empregado.

Segundo Sveiby (1998) o conhecimento possui quatro características: o conhecimento é tácito; o conhecimento é orientado para a ação; o conhecimento é sustentado por regras; e o conhecimento está em constante mutação.



Baseado neste conceito verifica que o conhecimento tácito confere o prático, muito difícil de ser mensurado em palavras. Pois é, o que as pessoas trazem consigo, ao longo da experiência de vida, é algo pessoal, formado dentro de um contexto social e individual, não podendo ser "patenteado" pelas organizações, mas em contra partida pode ser propagado socialmente, confundindo-se com a experiência que o indivíduo tem da realidade.

Já o conhecimento orientado para a ação, é o ato informal de associação da mente e não pode ser praticado mediante uma operação formal ou por um sistema de inteligência artificial. Esta associação é tida como uma habilidade pessoal e cada pessoa a constroem individualmente.

O conhecimento sustentado por regras, trata de padrões, regras para lidar com várias situações cotidianas e inesperadas. Essas regras nos permitem agir com rapidez e eficácia, de modo que, não precisamos parar e pensar no que estamos fazendo, é praticamente um movimento em resposta ao ambiente.

Em constante mutação, o conhecimento pode ser distribuído, criticado e aumentado. Sua modificação dá-se quando propagado e internalizado na mente das pessoas, gerando assim novos conceitos. Muitas vezes o conhecimento não pode ser expresso, por se tratar de ativos intangíveis, e tentar explicá-lo pode ocasionar uma perda de tempo, o que é válido, é sua aplicabilidade no dia-a-dia, como forma de inovação, criatividade e na resolução de problemas, de cunho organizacional e pessoal.

Assim podemos entender que o conhecimento pode ser ensinado e compartilhado. Ele pode ser aprendido por meio de exemplos e, embora não se expresse completamente em palavras e símbolos, pode ser insinuado ou revelado por meio de analogias, metáforas, modelos e pelo compartilhamento de histórias.

Vários autores que abordam o tema apresentam que o conhecimento tem duas formas de "manifestação", na forma tácita e explícita. Para Angeloni, (2002) existem dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito.

O conhecimento explícito é formal e sistemático e pode ser facilmente comunicado e partilhado. Já o conhecimento tácito é altamente pessoal, de difícil formalização e comunicação. O conhecimento organizacional explícito é o conhecimento exibido em manuais de procedimentos, memórias de computador, relatórios, pesquisas; o tácito é aquele que inclui o discernimento, o instinto e a compreensão profunda dos indivíduos.

O conhecimento tácito possui duas dimensões: a técnica e a cognitiva. A dimensão técnica diz respeito ao conhecimento prático de saber executar uma tarefa. Já a dimensão cognitiva consiste em "esquemas, modelos mentais, crenças e percepções que refletem nossa imagem de realidade (o que é) e nossa visão do futuro (o que deve ser)" (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Com este foco, verificamos que o conhecimento mais importante está nas pessoas e não nas organizações. Entretanto, muitas organizações não atentaram para o fato de que grande parte do conhecimento organizacional reside na mente dos seus colaboradores. E para que haja um compartilhamento de conhecimentos que agreguem valor a organização, é preciso observar, dialogar e ocorrer à interação mútua.

Os dois tipos de conhecimento são complementares, e as organizações precisam aprender a converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito. Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que "... quando há interação entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito, surge a inovação". Como exemplo desta inovação pode-se citar o Cirque de Solie, empresa do segmento do entretenimento, que tem como estratégia a alta superação para novos desafios e a constante disseminação do conhecimento.



Este é um dos grandes desafios da gestão do conhecimento, compartilhar o conhecimento inexpresso em manuais, relatórios ou pesquisas. Para que este propósito seja cumprido é necessário que haja uma conscientização de toda a organização, quebra de paradigmas e mudanças na cultura organizacional.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a espiral do conhecimento demonstra como o processo de interação entre conhecimento explícito e tácito acontece (ver figura 1).

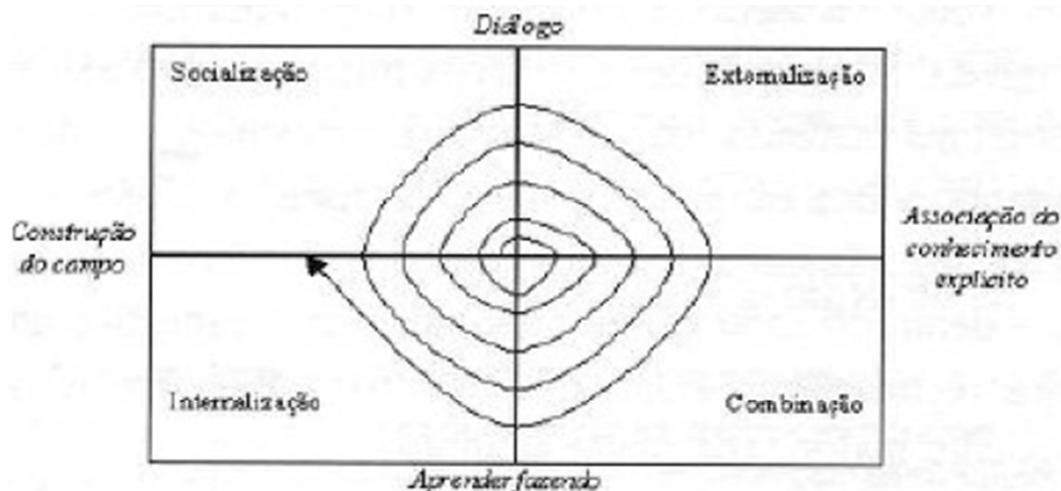


Figura 1 – Espiral do Conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997.

Porém medir este capital não é tão simples como se imagina, é um dos principais desafios da nova economia, pois se trata de mensurar habilidade, experiência, conhecimento e informação. Como esclarece Chiavenato (1999):

O capital intelectual está na cabeça das pessoas e não no bolso do patrão. E como medir o capital intelectual, a nova riqueza do mundo atual? A moeda do futuro certamente não será a financeira, mas a intelectual. [...]. A nova realidade é que a maioria dos bens mais valiosos das organizações bem-sucedidas é intangível, como o são a habilidade organizacional, [...], o conhecimento do mercado, a lealdade do cliente, o moral das pessoas, a cultura corporativa, as alianças estratégicas.

Finalizando estas considerações preliminares, é relevante destacar, a título de esclarecimento sobre a diversidade de termos existentes na literatura sobre o assunto. Terra (2000) elucida que:

É relativamente difícil se estabelecer os limites para a forma como os termos conhecimento, competência, aprendizado e habilidade, criatividade, capital intelectual, capital humano, tecnologia, capacidade inovadora, ativos intangíveis e inteligência empresarial, entre outros, são empregados no dia-a-dia das empresas e na literatura gerencial.

Em função destas atenuantes, deve-se entender que o termo gestão do conhecimento abrange o suficiente para englobar todos os demais.

A partir dessas considerações em complemento à fundamentação teórica, será abordado sobre o processo de treinamento dentro do contexto organizacional, aprendizagem organizacional, modelos, tipos de aprendizagem e o processo de desenvolvimento organizacional, como estratégias para a disseminação do conhecimento.



2.2 O PROCESSO DE TREINAMENTO ORGANIZACIONAL

Atualmente as organizações, vêm despertando o interesse por desenvolver seus colaboradores. Vêm nesta oportunidade, uma forma de adequar a realidade a cada função, identificar novos talentos, aprimorar a de mão-de-obra e alcançar a excelência no atendimento, agregando valor e qualidade nos processos. Mas para que este evento ocorra efetivamente, há vários fatores a serem observados, como: Por que, Como e Quem treinar. Minicucci (1995), afirma que treinamento:

Pode ser considerado um esforço planejado, organizado, especialmente projetado para auxiliar os indivíduos a desenvolverem suas capacidades. A experiência da maioria das organizações tem apoiado a hipótese de que é vantajoso planejar programas de treinamento.

Baseado no conceito de Minicucci (1995), quando um gestor propõe um treinamento à sua área, ele com certeza identificaram possibilidades de melhorar os processos, além de ensinar a seu colaborador o método correto de trabalho, identificar habilidades em seu quadro funcional para ocupações futuras, alcançando um nível satisfatório de desempenho no trabalho.

Mas treinar só por treinar é jogar tempo, investimento e conhecimento fora. Para a realização e efetivo aproveitamento em um treinamento, antes é necessário planejar cuidadosamente e atentar para algumas variáveis, que segundo relata Minicucci (1995, p. 183), "Que habilidades, conhecimentos e atitudes devem ser objeto de treinamento"? Quem deve ser treinado; Como deve realizar-se o treinamento; Onde e Quando deve realizar-se o treinamento; Porque que se deve realizar o treinamento? Que evidência se tem da eficiência de um programa de treinamento?

Chiavenato (1999), faz uma comparação entre treinamento e desenvolvimento, voltado para o indivíduo em seu ambiente de trabalho, e conceitua como:

O treinamento é um processo educacional de curto prazo que utiliza procedimento sistemático e organizado pelo qual o pessoal não gerencial aprende conhecimento e habilidades técnicas para um propósito definido. Por outro lado, o desenvolvimento é um processo educacional de longo prazo que utiliza procedimentos sistemáticos e organizados pelo qual o pessoal gerencial aprende conhecimentos conceituais e teóricos e propósitos genéricos.

Tomando por base este conceito, verifica-se que o treinamento é uma ferramenta utilizada pelas organizações para capacitar seus colaboradores, proporcionando meios que caracterizem o aprendizado e desenvolvimento profissional. Dessa forma pessoas tornam-se habilitadas para o exercício da função, objetivando sempre o crescimento organizacional, bom desempenho no trabalho e satisfação pessoal.

Com a mudança do cenário organizacional e a evolução tecnológica, a perspectiva para desenvolver pessoas foi mudando paralelamente. Já não se fala em treinamento, mas em aprendizagem organizacional. Segundo Pacheco (2005), alterar o processo de aprendizagem corporativa transformou-se em prioridade para as organizações e treinar já não era suficiente para nova realidade, assim, o processo de capacitação adquiriu amplitude conceitual.

Nesta nova realidade a aprendizagem exige quebra de paradigma, inserção de valores. Neste momento podemos falar de um autor que reflete bem esta perspectiva no que se refere à estratégia para a aprendizagem, Senge apud Pacheco (2005), socializou o conceito de learning organization embasado na incorporação das cinco disciplinas: domínio pessoal (ampliação da capacidade pessoal), modelos mentais (percepção de mundo e quebra de paradigmas), visão compartilhada (visão comum e coletiva da empresa, com foco de alinhamento das diferentes atividades), aprendizado em equipe (desenvolver inteligência e capacidade maiores que a



soma dos talentos individuais) e pensamento sistêmico (capacidade de estabelecer relações). A Figura 2 ilustra um modelo de Organização de Aprendizagem:

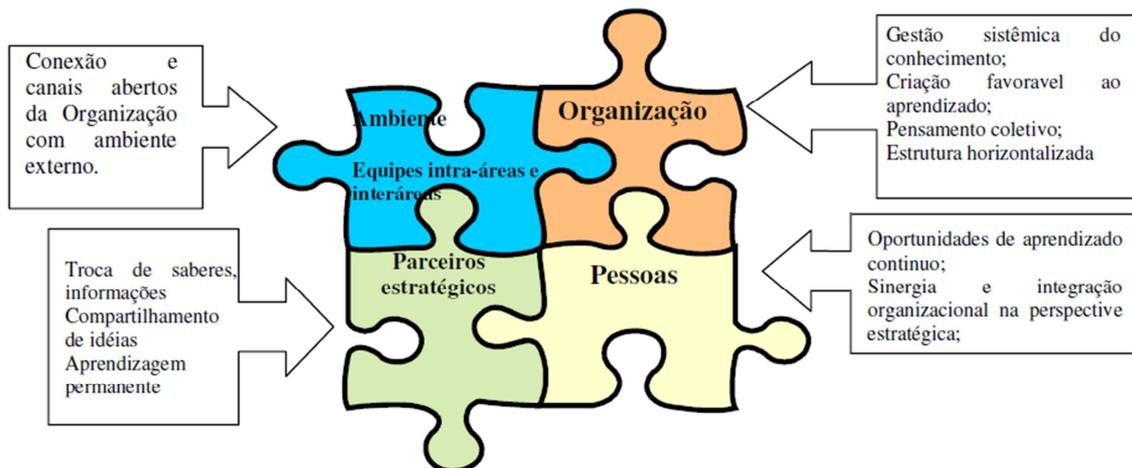


Figura 2 – Modelo de Organização de aprendizagem

Fonte: Pacheco, Luzia (2005)

A elaboração de um programa de treinamento sempre será realizada com base em uma perfeita identificação e interpretação das necessidades reais de treinamento. Para definirmos com exatidão o que faremos com treinamento, será fundamental identificarmos alguns pontos como relata Feuillette, (1991):

- Público - alvo: a correta identificação e análise da população que será atingida pelo programa, garantirá o sucesso do treinamento. Isto porque, um treinamento voltado para o técnico não poderá ser o mesmo utilizado para os gerentes e vice-versa.
- Objetivos: é o que se pretende alcançar com um programa de treinamento. Hoje quando as empresas passam por dificuldades financeiras o primeiro corte de verbas é realizado na área de treinamento. Isto se dá porque os resultados concretos obtidos em um programa de treinamento não são fáceis de se alcançar e demonstrar. Temos que atentar para algumas características essenciais, como escolher o profissional certo para o treinamento, condizendo com sua área de atuação, estabelecer um período para realização do mesmo e ter um padrão de satisfação. Desta forma os objetivos serão facilmente atingidos com a realização do treinamento.
- Definição dos temas: definir quais temas será abordado e quais assuntos serão levantados dentro deste tema, para melhor atingir os resultados.
- Metodologia: é a forma utilizada para o desenvolvimento do programa de treinamento. Os métodos mais utilizados são a sala de aula, treinamento à distância, internet ou no próprio local de trabalho.
- Processos e técnicas: "Vários fatores do treinamento podem influir na escolha de técnica, tais como nível do treinando, forma do treinamento, tipo de necessidade, duração do curso, recursos humanos e materiais, condições físicas e ambientais". Para que a técnica utilizada seja de grande proveito, deverá ser criativamente adaptada para a realidade local. As técnicas mais utilizadas são: conferências ou palestras, estudos de caso, dramatizações, dinâmica de grupo.
- Plano de aula: com todas as etapas anteriores preenchidas deve-se elaborar um plano de aula. Este é um instrumento que irá auxiliar o instrutor na realização do treinamento. No plano devem conter as seguintes informações: tema central do treinamento, assuntos a serem abordados, horários, técnicas e recursos didáticos.



- Tempo e custo: devemos levar em consideração estes dois fatores antes de terminarmos a elaboração do treinamento. O tempo deve ser determinado a partir das necessidades e características do cliente e do público alvo. O mau planejamento do tempo pode causar a perda de informações essenciais no término do programa. O custo deve ser levado em consideração, e este deve ser confrontado com os benefícios que o treinamento irá proporcionar ao cliente. Podemos identificar como custo, salário dos instrutores ou despesas com o local, refeição, passagens, estadia, materiais, entre outros.

Um programa de treinamento bem elaborado proporcionara a empresa o retorno almejado, porém todos estes quesitos ora citados deverão ser rigorosamente observados. Garantindo assim o alcance de objetivos e metas traçados na elaboração e aplicação do treinamento.

2.3 APRENDIZAGEM

Começamos a aprender antes mesmo de nascer e continuamos a fazê-lo até a morte. O processo de aprendizagem assume papel fundamental no âmbito organizacional, que contempla duas dimensões, a do conhecimento (saber) e da habilidade (saber fazer). Estes dois conceitos precisam estar presentes para um maior poder de obtenção e disseminação do conhecimento. A respeito dessa necessidade das empresas Nonaka e Takeuchi (1997, p. 52), afirmam que:

A necessidade está aumentando nessa era de economia turbulenta e mudança tecnológica acelerada. Sabe-se que o aprendizado consiste em dois tipos de atividade. O primeiro é a obtenção de Know-how a fim de resolver problemas específicos com base nas premissas existentes, o segundo é o estabelecimento de novas premissas (ou seja, paradigmas, esquemas, modelos mentais ou perspectivas) com o objetivo de anular as primeiras.

A aprendizagem torna possível às gerações tirar proveito das experiências e descobertas das gerações anteriores, acrescentarem sua própria contribuição e, promover o progresso. Alguns autores procuraram conceituar a aprendizagem, o qual será contextualizado a seguir: "Podemos definir aprendizagem como um processo através do qual uma mudança (ou reformulação) de comportamento ocorre como resultado de prática ou experiência." (MINICUCCI, 1995). Ainda pode ser vista sob o ângulo do desenvolvimento, em referência à aquisição de conhecimentos e habilidades. Naquilo que nós somos hábeis depende não só da nossa capacidade e nível de maturidade, mas principalmente do que aprendemos no passado. Também é a interação no sentido de que o conhecimento se adquire através do intercâmbio ativo no interrelacionamento, e na maneira pela qual nós somos eficazes em usar nossa aprendizagem anterior, utilizando as circunstâncias ativas do presente.

2.3.1 Aprendizagem organizacional

A aprendizagem organizacional é muito mais complexa do que a aprendizagem individual, pois grande parte da aprendizagem organizacional ocorre em momentos individuais que os funcionários experimentam diariamente.

Geralmente o colaborador é motivado a entender o funcionamento do processo de trabalho e a tendência é melhorá-lo ou adaptá-lo no desenvolver das suas atividades cotidianas. Segundo Guns (1998) "aprendizagem organizacional é a aquisição de conhecimentos, habilidades, valores, convicções e atitudes que acentuem a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento da organização".



Graças a esta nova era que estamos vivenciando, a era do conhecimento, as empresas estão descobrindo que os desafios das mudanças só podem ser enfrentados se as pessoas utilizarem a capacidade inata de aprender e de dar continuidade a este aprendizado. O sucesso empresarial e profissional depende dos questionamentos, busca de novas perspectivas, a incorporação de novos valores e a reflexão de nossas experiências, sobretudo estar atento às mudanças e comprometer-se com a equipe para que não haja desperdício dos momentos de compartilhamento do conhecimento.

2.3.2 Estilos de aprendizagem

Até certo tempo, tinha-se como parâmetro de aprendizagem a sala de aula, onde a figura do professor era a mais importante e os alunos meros memorizadores de conceitos, receptores de informações. Hoje o quadro já muda, pois o aprendizado não está mais restrito a sala de aula.

Estudos anteriores afirmam que em um mundo onde a taxa de mudança aumenta rapidamente, poucos homens terminam suas carreiras no mesmo emprego, a capacidade de aprender parece um dos fatores primordiais da habilidade. Destaca ainda que há quatro estilos de aprendizagem que fazem parte do desenvolvimento: Experiência concreta, Observação e reflexão, formação de conceitos abstratos e generalização, implicação dos conceitos em novas atribuições.

Em função de nosso passado de experiências e das demandas de nosso presente, muitas pessoas desenvolveram um estilo de aprendizagem próprio, que nos torna profissionais ativos e reflexivos, imediatistas ou analíticos. Hoje um administrador de sucesso distingui-se não por sua soma de conhecimento, mas pela sua habilidade. "O sucesso num mundo de mudanças requer a habilidade em explorar novas oportunidades e aprender a lição dos erros e dos sucessos anteriores". (MINICUCCI, 1995). Em nosso cotidiano são propostas várias formas de aprendizagem, que são desempenhadas conforme a necessidade e ocasião proposta. Sobre os tipos de aprendizagem, destacaremos no quadro a seguir baseado no conceito de Guns (1998):

TIPOS DE APRENDIZAGEM	
Aprendizagem de tarefas	Diz respeito a como empenhar e valorizar a execução das tarefas específicas.
Aprendizagem sistêmica	Refere-se à compreensão dos processos e sistemas básicos da organização, como são desenvolvidos e implementados e como podem ser melhorados.
Aprendizagem Cultural	Concentram-se nos valores, convicções e atitudes que fundamentam o trabalho produtivo.
Aprendizagem Liderança	Concentra-se em como liderar e gerenciar indivíduos, grupos, equipes e unidades organizadas de maior porte.
Aprendizagem Equipe:	Refere-se como exercer eficientemente sua função em uma equipe e como promover a aprendizagem, crescimento e maturidade desta.
Aprendizagem Estratégica	Centra-se na estratégia básica de negócio da organização como é desenvolvida e implementada e como pode ser melhorada.
Aprendizagem Empreendedora	Volta-se para os aspectos básicos do espírito empreendedor e também se concentra em como gerenciar equipe como se fossem microempresas.
Aprendizagem Reflexiva	Refere-se ao questionamento e análise das suposições, modelos e paradigmas organizacionais.
Aprendizagem Transformacional	Concentra-se em como realizar mudanças organizacionais significativas.

Quadro 1 – Tipos de Aprendizagem

Fonte: Guns (1998)



2.3.3 Níveis de aprendizagem

A aprendizagem pode ser observada, em vários níveis sistemáticos e organizados, com o intuito de agregar níveis de conhecimento em etapas, conforme aborda Güns (1998, p. 34):

- **Aquisição:** consiste em adquirir atitudes, convicções, valores, princípios, informações, conhecimentos e habilidades. Grande parte ocorre antes de o funcionário ser admitido;
- **Utilização:** consiste em utilizar os elementos adquiridos, sendo de mera atividade e não de aprendizagem efetiva, a não ser que haja um feedback (ex: comportamentos anteriores que havia impedido de alcançar um objetivo semelhante);
- **Reflexão:** requer que você se afaste do processo para que possa ver uma floresta em vez de árvores. Refletir é conceber um quadro amplo marcado por questionamento, análise e rompimento de idéias pré-conhecidas;
- **Mudanças:** associa pensamento e ação. A pessoa ou grupo deve desenvolver uma estratégia, alocar recursos e tomar atitudes que visem assegurar que a mudança desejada resulte em aplicação de aprendizado de alto impacto;
- **Fluxo:** pequenos aprendizados que continuam a reforçar-se sem esforço consciente, a aprendizagem e as atividades relacionadas a ela parecem unidas em um fluxo direcionado para frente.

Estes níveis devem ser observados e respeitados, pois cada indivíduo apresenta e se insere em um nível diferente. Nenhuma pessoa é igual à outra, cada uma aprende de uma forma e aplica de outra, por isso o ser humano é tão complexo.

Se não fosse assim, seríamos como robôs programados para executar tarefas de forma sistêmica, mas somos seres pensantes, capazes de adaptarmos a mudanças, sugerir e gerenciar uma melhor forma de desempenhar nosso papel, frente a uma era globalizada e cada vez mais exigente.

2.3.4 Tipos de metodologias de aprendizagem

A aprendizagem esta diretamente ligada com o processo de disseminação do conhecimento. Para tal processo ocorrer se faz necessário para a organização estabelecer uma ou várias metodologias de aprendizagem, observando as premissas estabelecidas na organização e a participação de seus integrantes.

O Quadro 2 reúne as principais metodologias/técnicas de aprendizagem utilizadas nas organizações segundo Pacheco (2005).

3. INDICATIVOS METODOLÓGICOS

Segundo Lakatos e Marconi (1992), em relação à metodologia a pesquisa realizada foi:

- quanto à natureza, trabalho científico original;
- quanto à obtenção de informações, pesquisa de campo (instrumento: questionário e pesquisa em documentos da organização);
- quanto à abordagem, pesquisa quantitativa;
- quanto aos objetivos pode-se classificar como pesquisa exploratória e descritiva.

Usou-se a técnica estatística para apresentação dos dados através de gráficos.



METODOLOGIAS CONCEITO	
Auto Instrução	Método de aprendizagem auto-dirigida, que permite a assimilação de informações
Exposição	Apresentação do conteúdo por meio de explanação oral
Debate	Método que possibilita a reflexão conjunta, mediante exposição, leitura, apresentação de casos internos e externos, construção de soluções para o negócio pó para problemas específicos.
	É aplicada no ensino de habilidades manuais, rotinas de trabalho e no emprego de tecnologias.
Estudo de Caso	Método de apreciação de casos organizacionais específicos, dentro ou fora da empresa.
Dramatização	Técnica que utiliza a simulação para transferência de conhecimentos e habilidades por meio da representação de situações reais.
Instrução Programada	Prática individualizada de aprendizagem, por meio da apresentação de textos, com questões a serem respondidas pelos participantes.
Workshop	Realização de um evento que pode ser apresentado por uma pessoa ou mais pessoas, com domínio do tema a ser abordado.
Oficinas de Trabalho	Participação de grupos com interesses afins, na perspectiva da construção compartilhada, que pode ser de produtos, programas, projetos, documentos e outros.
Benchmarking	Técnica de observação das experiências vivenciadas em outras organizações, com o propósito de aprendizagem e adaptação das praticas corporativas.
Job Rotation	Propõe a retirada de profissionais de sua rotina, com o rodízio pelas áreas, com o objetivo de faze-los repensar suas praticas e avaliar a qualidade de sua contribuição
Participação em Projetos	Método de aprendizagem utilizada mediante a própria participação do individuo nos projetos.
Jogos	Técnica regida por enfoques epistemológicos diferenciados.
Comunidades de Praticas	Essa modalidade consiste em grupos que se reúnem voluntariamente para partilhar experiências, idéias e melhores praticas voltadas para a solução de problemas.
Coaching	Metodologia que promove o acompanhamento e a orientação por meio de diálogos, com foco na pessoa, na sua aprendizagem, no desenvolvimento de competências, no seu desempenho, nos resultados a serem alcançados.
Ensino A Distância (E-Learning).	Utilização da tecnologia de massa para disseminação do conhecimento.
Aprendizado por Investigação.	O participante tem a liberdade de definir o ritmo de evolução dos temas propostos e estimula a maturidade emocional.

Quadro 2 – Metodologias de Aprendizagem.

Fonte: Adaptado de Pacheco (2005).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No levantamento de dados, primeiramente foram elaboradas questões visando uma análise de escolaridade nos exercícios de 2004 e 2005. Os resultados estão apresentados no Gráfico 1:

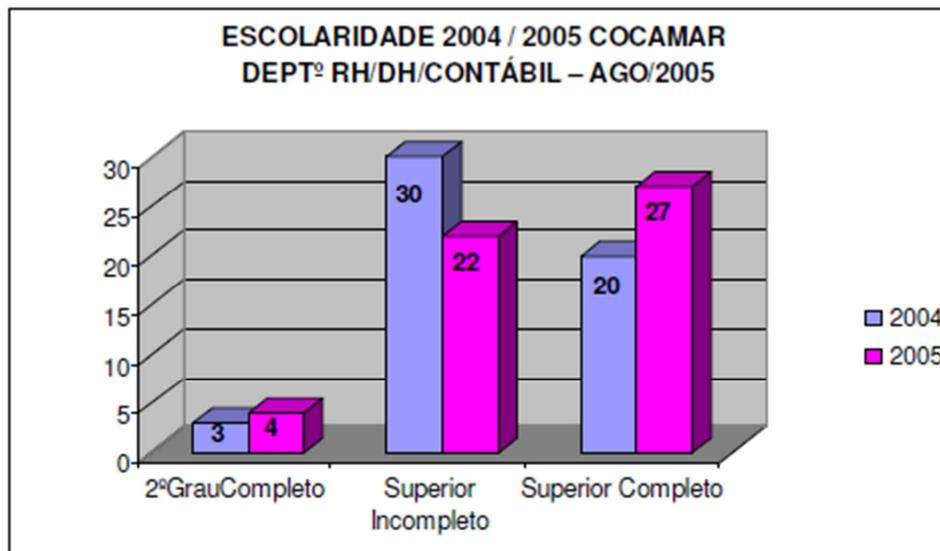


Gráfico 1 - Escolaridade 2004 / 2005

Fonte: Dados da Pesquisa.

Comparando os dois exercícios no Gráfico 1, verifica-se que houve um aumento considerável em relação a colaboradores com o ensino superior completo, o que comprova a importância da especialização da mão de obra e a busca constante de aprimoramento pessoal e profissional, enriquecendo o ativo intangível da organização.

Para análise sobre a quantidade de treinamentos realizados em 2004 e 2005 foram elaborados dois gráficos, expostos a seguir. O Gráfico 2 mostra a quantidade de treinamentos realizados em 2004:

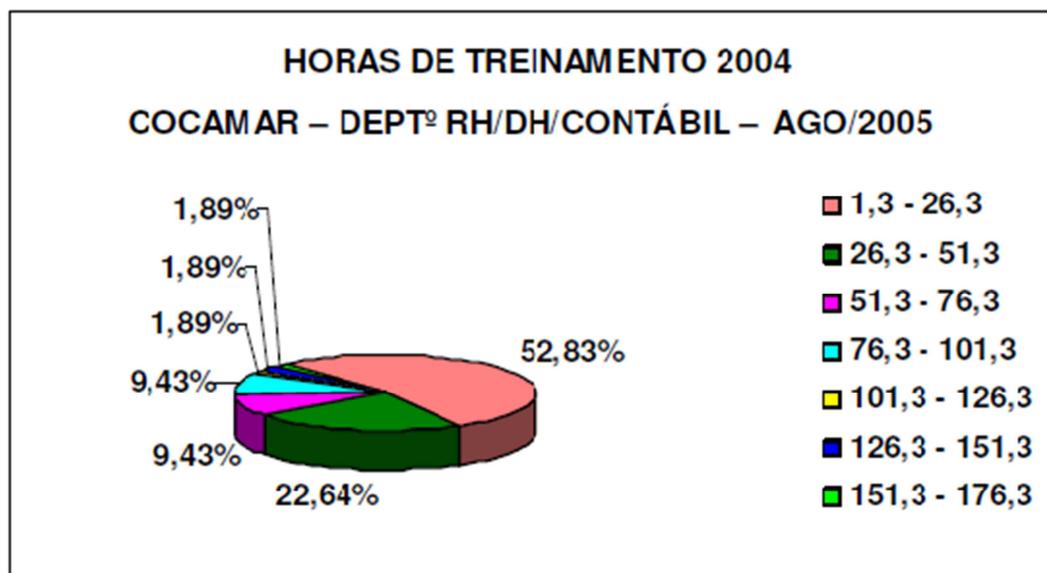


Gráfico 2 - Quantidade de treinamento 2004

Fonte: Dados da Pesquisa.

O Gráfico 3 foi estruturado para posicionar os treinamentos realizados em 2005:

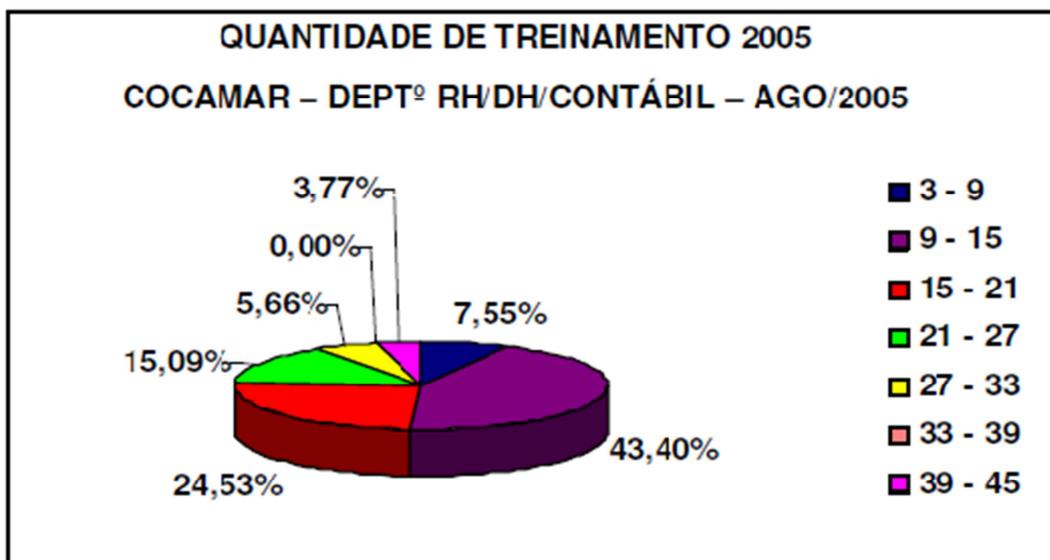


Gráfico 3 - Quantidade de treinamento 2005

Fonte: Dados da Pesquisa.

Comparando os dois exercícios no Gráfico 2, verifica-se que o percentual em relação a 2004 aumentou consideravelmente. Onde 43,4% da amostra pesquisada representam um grupo de 23 colaboradores com uma média de 12 cursos, já no exercício anterior apresenta um percentual de 41,51% que representa um grupo de 22 colaboradores com uma média de 3 cursos.

Para análise comparativa das quantidades de horas de treinamento realizados em 2004 e 2005 foram construídos dois gráficos, expostos a seguir. O Gráfico 4 mostra detalhes sobre os treinamentos realizados em 2004:

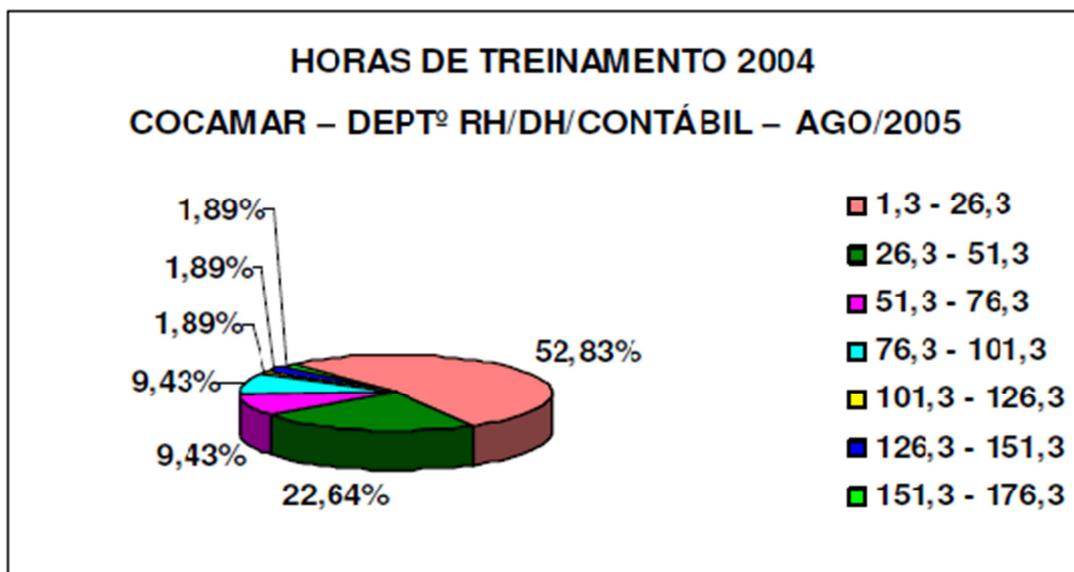


Gráfico 4 - Horas de treinamento 2004

Fonte: Dados da Pesquisa.

O Gráfico 5 foi estruturado para posicionar as horas de treinamentos no exercício de 2005:

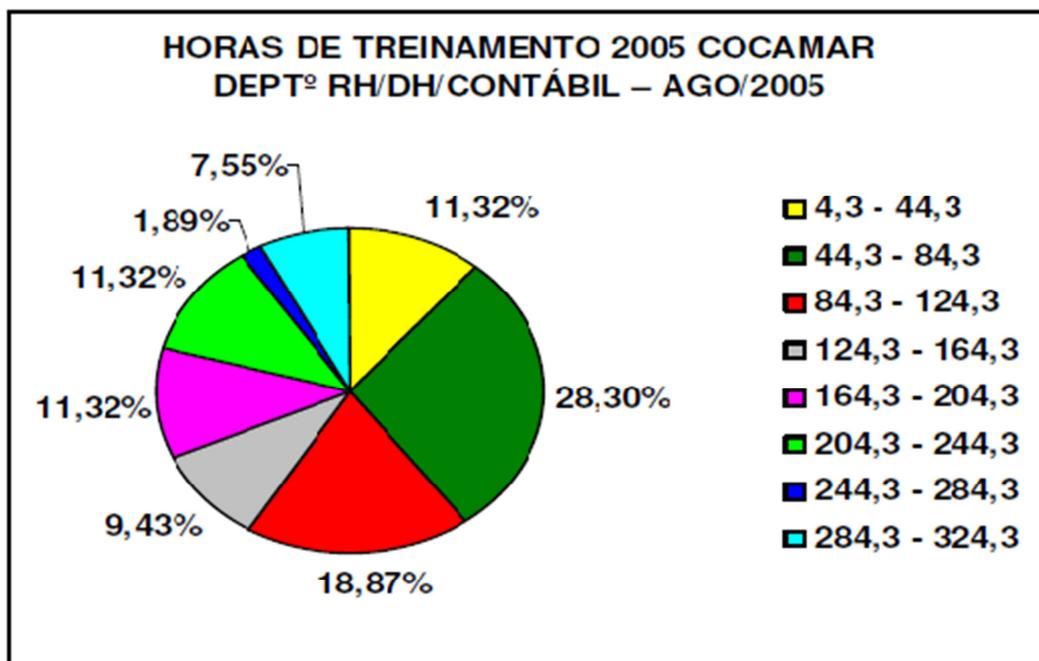


Gráfico 5 - Quantidade de treinamento 2005.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Para estabelecer um comparativo dos treinamento em relação ao tempo de casa foi construídos o Gráfico 6:

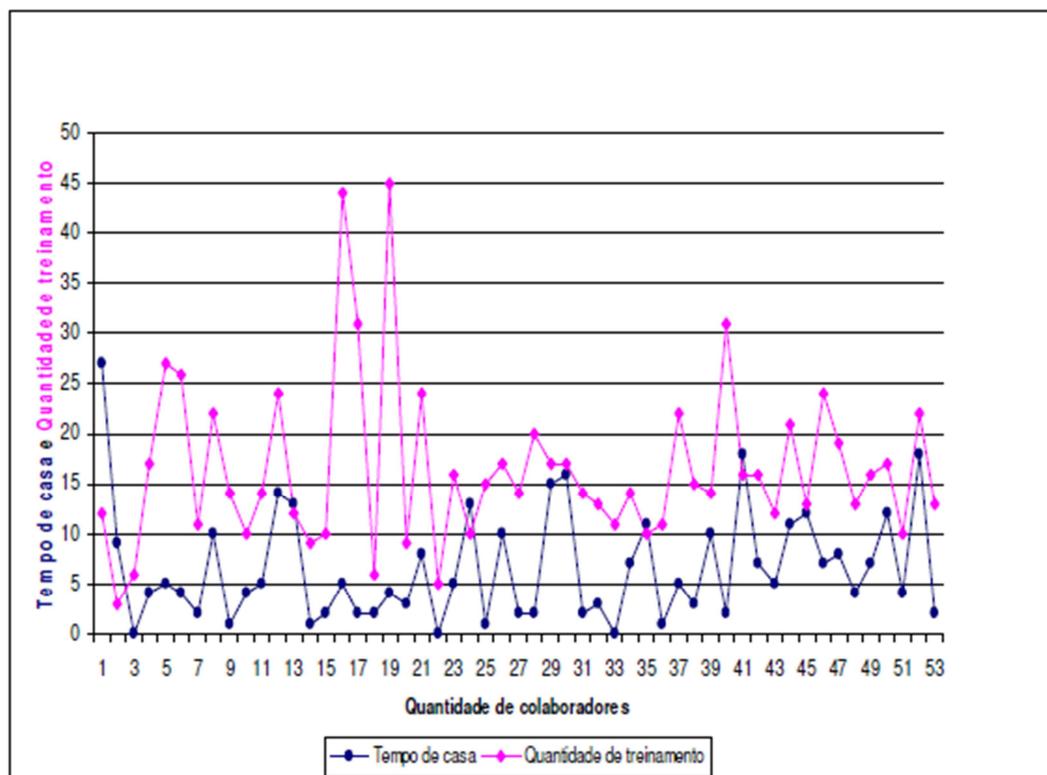


Gráfico 6 - Comparativo de quantidade de treinamento x tempo de casa

Fonte: Dados da Pesquisa.

Observando o Gráfico 6, verifica-se que existem algumas anomalias, em relação à distribuição de treinamentos em relação ao tempo de casa que o colaborador se encontra. Facilmente identifica-se que colaboradores com tempo de casa maior possuem menos



quantidade de treinamentos em seu currículo profissional. E pessoas que foram inseridas recentemente, possuem aproximadamente o dobro de treinamentos realizados.

Frente aos resultados da pesquisa, verificou-se que há uma gestão deficitária em relação à disseminação do conhecimento. Evidenciando que quanto maior o tempo de casa, menor o investimento em treinamento.

Este quadro é preocupante, tendo em vista que há um crescente investimento na área de treinamento, é necessário atentar para uma melhor redistribuição de quantidade de treinamento por colaborador. Levando em consideração o potencial humano, a necessidade de proporcionar aprendizado contínuo, retendo este capital de forma a agregar valor à organização.

Dessa forma vários fatores podem ser evitados, como a insatisfação e falta de comprometimento, o comodismo por parte dos colaboradores, resistência a mudanças e quebras de paradigmas e o favorecimento, ou seja, evitar que sempre a mesma pessoa se privilegie no que diz respeito à obtenção de conhecimento, privando os demais de também se qualificar e contribuir para o crescimento desse ativo na organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É fundamental investir no campo do desenvolvimento profissional, com o objetivo de proporcionar o aprendizado. Aprendizado este, que é a estratégia que vem sendo adotada por muitas organizações.

Investir em conhecimento é aprimorar o campo da inovação, é readequar os indivíduos dentro da nova realidade apresentada, é prever cenários e assim estar preparados para a diversidade que surge, atingindo assim a eficácia para o desempenho de seus colaboradores, aumentando a produtividade, motivação e preparando-os para assumir novos cenários no futuro.

6. REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do Conhecimento: Infra-estrutura, Pessoas e Tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

_____. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como Incrementar Talentos na Empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

FEUILLETTE, Isolde. **Recursos Humanos: o novo perfil do treinador**. São Paulo: Nobel, 1991.

GUNS, Bob. **A organização que aprende rápido: seja competitivo utilizando a aprendizagem organizacional**. São Paulo: Futura, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 1992.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada à Administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

PACHECO, Luzia (org). **Capacitação e Desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

SANTOS, Néri dos. **Apostila gestão do conhecimento**. Santa Catarina: PPGE/UFSC, 2000.



STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios do Conhecimento.** Rio de Janeiro: Campos, 1998.

TERRA, José C. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial.** São Paulo: Negócio, 2000.