



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO - UFRJ
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis

Ana Beatriz Magalhães do Nascimento

**Análise crítica das ações relacionadas à gestão do capital
intelectual por uma empresa de telecomunicações**

RIO DE JANEIRO

2009

Ana Beatriz Magalhães do Nascimento

**Análise crítica das ações relacionadas à gestão do capital
intelectual por uma empresa de telecomunicações**

Monografia apresentada à Faculdade de
Administração e Ciências Contábeis,
Universidade Federal do Rio de Janeiro,
como parte dos requisitos necessários à
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Orientador:

Prof. José Luis Felício de Carvalho

RIO DE JANEIRO

2009

Ana Beatriz Magalhães do Nascimento

**Análise crítica das ações relacionadas à gestão do capital
intelectual por uma empresa de telecomunicações**

Monografia apresentada à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis,
Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Rio de Janeiro, 3 de julho de 2009

Aprovação da banca examinadora:

Prof. Orientador: José Luis Felício de Carvalho, FACC/UFRJ

Prof. Examinador: Ruthberg dos Santos, FACC/UFRJ

*Dedico este trabalho aos meus pais, meus
irmãos e meu namorado.*

AGRADECIMENTOS:

A Deus, pela vida e bênçãos diárias;

Aos meus pais, pelo amor, educação e carinho que me fizeram chegar até aqui;

Aos meus irmãos, pela cumplicidade e amizade;

Ao meu namorado, pelo companheirismo e paciência;

Ao meu orientador, pela sua pronta ajuda e colaboração;

À UFRJ, pela oportunidade de me proporcionar um ensino superior de alto nível.

RESUMO

NASCIMENTO, Ana Beatriz Magalhães do. **Análise crítica das ações relacionadas à gestão do capital intelectual por uma empresa de telecomunicações.** Rio de Janeiro, 2009. Monografia submetida à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

O objetivo deste trabalho é analisar as práticas utilizadas pela área de gestão de pessoas uma empresa de telecomunicações, localizada na cidade do Rio de Janeiro, que visam à promoção de seu capital intelectual (CI) por meio de seu programa de aprendizagem organizacional (AO). A análise do caso foi feita diante do referencial teórico levantado por pesquisa bibliográfica sobre os macroassuntos: gestão do CI e AO. Além disso, foram realizadas pesquisas documentais, de campo e estudo de caso. Os resultados apontam que a empresa utiliza ações de AO deliberadamente para desenvolver as competências essenciais, promover a gestão do conhecimento (GC) e adquirir a capacidade de “aprender a aprender” por meio de incentivo à cultura de aprendizagem. Um ponto identificado neste programa, que poderia ser melhorado, aponta que a Tele-X deve oferecer mais oportunidades para permitir as trocas de conhecimentos tácitos por socialização, como, por exemplo, através das comunidades de prática. Além disso, nota-se que o programa ajuda a construir uma imagem positiva da empresa perante o funcionário, a fim de que ele repasse tal imagem para o mercado. Dessa forma, a empresa busca adquirir mais valor, CI.

Palavras-chaves: Gestão do Conhecimento, Gestão do Capital Intelectual, Aprendizagem Organizacional, Organizações de Aprendizagem (OA).

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Mudança de Perfil da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento	15
Quadro 2 - Abordagens estruturais para as sugestões de indicadores do CI	22
Quadro 3 - Definições para CH e seus respectivos autores	23
Quadro 4 - Definições de Aprendizagem Organizacional	27
Quadro 5 - Mudança do Paradigma do Treinamento para a Aprendizagem Corporativa.....	37
Quadro 6 - Comportamentos e Conhecimentos Essenciais da Tele-X	52

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Princípios da Organização do Conhecimento	15
Figura 2 - Articulação teórica entre conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações	30
Figura 3 - T&D e Gestão do Conhecimento - Integração de Conhecimentos Organizacionais	40
Figura 4 - Organograma da Diretoria de DHO da empresa Tele-X	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Participação de Mercado - Minutos Tarifados - LDN (Brasil)	46
Tabela 2 - Participação de Mercado - Minutos Tarifados - LDI (Brasil)	46
Tabela 3 - Participação de Mercado - Acesso em Serviços (Brasil)	46
Tabela 4 - Pesquisa de Clima 2008: Percepção dos funcionários sobre as ferramentas do programa DNA Tele-X	56

SUMÁRIO

1. Introdução	10
1.1. Objetivos	10
1.2. Delimitação do estudo	11
1.3. Relevância	11
1.4. Estrutura da Monografia	12
2. Transformações da Era do Conhecimento	14
2.1. Conhecimento nas Organizações	16
3. O Capital Intelectual e sua Gestão	19
4. Aprendizagem Organizacional	26
4.1. Aprendizagem nas Organizações	26
4.2. Organizações de Aprendizagem	32
4.3. Evolução do Conceito na Área de RH	35
5. O Capital Intelectual e a Aprendizagem Organizacional	40
6. Metodologia	42
7. O caso Tele-X	45
7.1. Apresentação da empresa	45
7.2. Aspectos organizacionais	47
7.3. Apresentação da Diretoria de DHO (Desenvolvimento Humano e Organizacional) e da Coordenação de Desenvolvimento Corporativo	48
7.3.1. O Programa DNA Tele-X	49
8. Análise dos resultados	58
9. Conclusão	63
Referências Bibliográficas	65
Apêndice	69
Anexos	71

1 INTRODUÇÃO

O mundo têm se transformado em função da emergência da Era do Conhecimento, na qual o conhecimento passou a ser o fator de produção mais importante para a atual economia. Gerenciá-lo tornou-se condição *sine qua non* para a sobrevivência das empresas no mercado, para fins de ganhos de vantagem competitiva.

O impacto do conhecimento nas organizações pode ser visto pelo seu capital intelectual (CI), que corresponde aos seus ativos intangíveis, a diferença entre o seu valor de mercado e o seu valor contábil. Ele pode ser identificado, dentre outras formas, através das pessoas. Portanto, a gestão do CI se mostra relevante e deve ser realizada por meios deliberados, para conseguir orquestrar os fluxos de conhecimento ao seu favor, de modo a criar valor para a organização.

Considerando que o trabalho das pessoas na transformação dos ativos intelectuais é fundamental, o desenvolvimento delas passa a ser visto como essencial. Dessa forma, a área de recursos humanos, mais especificamente, a área de capacitação e desenvolvimento de pessoas passa a ser um campo estratégico por meio das práticas de aprendizagem organizacional (AO).

Considerando esse contexto, foi formulada a situação problema desta monografia: como as práticas de gestão de pessoas utilizadas por uma empresa podem promover a gestão estratégica do Capital Intelectual por meio de programas de Aprendizagem Organizacional?

Para tanto, foi realizado um estudo de caso em uma empresa do ramo de telecomunicações, localizada na cidade do Rio de Janeiro, que será tratada com o nome fictício, Tele-X.

1.1 Objetivos

Diante do contexto apresentado acima e com base no referencial teórico levantado, o objetivo final do presente trabalho é analisar criticamente as práticas de gestão de pessoas utilizadas por uma empresa de telecomunicações situada na cidade do Rio de Janeiro, adotadas para a promoção da sua gestão estratégica do CI, através do seu programa de AO.

Como objetivo intermediário, pretende-se Identificar pontos de convergência entre os assuntos de gestão do CI e AO, que justifiquem a utilização desta para a promoção daquela.

1.2 Delimitação do Estudo

O estudo se limitou a analisar as iniciativas formais incentivadas pela Tele-X, para o desenvolvimento do seu CI por meio do seu programa de AO, DNA Tele-X, do ponto de vista da literatura vigente sobre o tema. A dimensão do CI aqui destacada foi a do capital humano (CH), entendendo que este é essencial para a existência e sinergia entre as outras dimensões dos bens intangíveis (VARGAS *et al.*, 2008), tais como o capital do cliente e o capital estrutural (STEWART, 1998).

Não foi realizada pesquisa empírica para avaliar a percepção dos funcionários em relação às medidas da empresa, tampouco foram mensurados os resultados práticos que essas ações proporcionam para a Tele-X, já que tais avaliações podem ser objeto de outro estudo separado.

1.3 Relevância

Os temas sobre gestão do CI e AO estão bastante em voga no atual cenário empresarial tendo em vista a necessidade de desenvolvimento de diferenciais competitivos para agregação de valor aos produtos e serviços.

Isso permite que os elementos do contexto interno das organizações ganhem relevância, trazendo então novos desafios para a área de gestão de pessoas, que passa a rever os seus métodos a fim de atender essas novas exigências.

A relevância desse assunto pode ser notada também pelo expressivo número de consultorias que prestam serviços relacionados à gestão de pessoas, com foco principalmente nas questões de capacitação e desenvolvimento, que passa então a ser um campo estratégico por meio da aprendizagem (RHINOW, 2001).

1.4 Estrutura da Monografia

Neste capítulo inicial, são apresentadas as linhas gerais do presente trabalho.

No capítulo seguinte, são descritas as transformações ocorridas no cenário mundial responsáveis por uma mudança de valores que afetaram a sociedade e a economia e acabaram por dar origem à noção de gestão do conhecimento (GC). Na seção 2.1 especificamente, são expostos alguns estudos sobre o conhecimento no âmbito organizacional, de acordo com as suas correntes prescritivas e descritivas, com o intuito de compreender como esse fenômeno ocorre ou deveria ocorrer.

O capítulo 3 trata o assunto do CI, apresentando as suas definições, indicadores e a importância da sua gestão para a criação de valor na empresa. Introduz-se ainda neste capítulo a ideia de que as práticas de AO poderiam contribuir para a gestão do CI, no que diz respeito ao desenvolvimento do CH.

O tema da AO é visto no capítulo 4, primeiramente mostrando os estudos gerais encontrados na literatura a respeito do tema. A seção 4.1 destaca os aspectos das organizações de aprendizagem (OA), que correspondem à corrente prescritiva da AO. Na seção 4.2, procura-se explicar a evolução do conceito da AO na área de recursos humanos, que contribui para que essa área se tornasse um campo estratégico.

No capítulo 5, alguns pontos de encontro entre a gestão do CI e as práticas de AO são destacados com base no referencial teórico desses temas, a fim de apresentar como esta pode servir de ajuda àquela.

A metodologia está disposta no capítulo 6 e apresenta os tipos de pesquisa utilizados, tais como a investigação bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso.

O estudo de caso é apresentado no capítulo 7, no qual expõem-se as práticas de AO adotadas pela empresa Tele-X, através do seu programa DNA Tele-X para o desenvolvimento dos funcionários.

Logo em seguida, as práticas incentivadas pelo programa DNA Tele-X são analisadas à luz do referencial teórico existente e os resultados apresentados, de um modo geral, mostram que a empresa tem adotado ações de aprendizagem visando à melhoria na gestão do CI (com foco no desenvolvimento do CH), embora não tenha sido seguido algumas recomendações indicadas pela literatura pertinente.

No capítulo de conclusão destacam-se os pontos que estão em conformidade com a teoria e os pontos a melhorar nessa estratégia, bem como sugestões para futuros trabalhos.

2 TRANSFORMAÇÕES DA ERA DO CONHECIMENTO

O objetivo do presente capítulo é mostrar: as alterações ocorridas nas sociedades desde que o conhecimento passou a ser destaque na economia mundial; os motivos que desencadearam essa situação; características da nova sociedade do conhecimento; e as mudanças de paradigmas ocorridas. Os estudos sobre o conhecimento no âmbito organizacional estão expostos na seção 2.1 e mostram a diversidade literária existente que busca entender esse fenômeno.

O mundo está passando por grandes mudanças em seus níveis social, econômico e cultural que foram possibilitadas pela emergência do conhecimento como novo motor da economia e principal fator de produção da chamada Era da Informação e do Conhecimento.

“O conhecimento não é algo novo. Novo é reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis. A necessidade de extrair o máximo valor do conhecimento organizacional é maior agora que no passado.” (DAVENPORT & PRUSAK, 1998, pp. 14 e 15)

A Sociedade do Conhecimento teve início na década de 1940 e foi impulsionada pelo avanço da tecnologia da informação, que permitiu a automação de tarefas repetitivas antes exercidas pelo homem. Isso possibilitou que este passasse a exercer atividades mais relevantes, referentes ao planejamento, análise e inovação.

Segundo Stewart (1998), os fatores desencadeadores da Era da Informação foram: a globalização, pela abertura dos mercados e aumento da concorrência; a disseminação da tecnologia da informação e aumento das redes de computadores; o desmanchamento da estrutura hierárquica verticalizada típica da Era industrial e o *downsizing*, que acarretou na destruição de uma série de empregos.

Uma das características dessa nova sociedade é que os produtos intangíveis (por exemplo: patentes, royalties, softwares, consultorias e entretenimento de um modo geral) e o conhecimento passaram a ter mais valor dos que os produtos tangíveis. Para exemplificar, basta saber que “*as empresas que produzem bens intangíveis geram 65% mais valor para seus acionistas, por dólar investido, que as empresas de bens tangíveis*” (CAVALCANTI, 2001, p. 35). Vemos assim a

supremacia do conhecimento sobre os fatores de produção da Era Industrial - capital, terra e mão de obra.

Além disso, essa sociedade permite ainda: meios de produção mais flexíveis (através de produtos e serviços customizados); desenvolvimento de trabalhadores com atitudes proativas para que possam ser profissionais multidisciplinares; circulação de informações em tempo real através do desenvolvimento tecnológico; espaço ilimitado e indefinido com o advento do comércio eletrônico (CAVALCANTI, 2001).

Seguem abaixo, no Quadro 1 e na Figura 1, as principais mudanças no perfil da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento:

Sociedade Industrial	Sociedade do Conhecimento
Trabalho baseado na especialização	Trabalho baseado no conhecimento
Tarefas repetitivas e mecânicas	Trabalho inovativo e com sentimento
Treinamento - adestramento	Capacitação - educação contínua
Trabalho individual	Times de trabalho
Organização funcional	Times de projeto autogerenciáveis
Especialista e focado	Visão sistêmica atuação focada
Poder nos chefes	Poder nos clientes

Quadro 1 - Mudança de Perfil da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento

Fonte: Adaptado de Rodriguez (2007, p. 12)

Item	Paradigmas da Sociedade Industrial	Novos Paradigmas da Sociedade do Conhecimento
Pessoas	Custo	Receita
Principal tarefa da gerência	Supervisão dos subordinados	Apoio aos colaboradores
Informação	Instrumento de controle	Ferramenta para comunicação
Principal origem da receita	Tangíveis	Intangíveis
Fluxo de informação	Hierárquico organizacional	Redes
Estrangulamento na produção	Capital financeiro e habilidades humanas	Tempo e conhecimento
Fluxo de produção	Sequencial	Flexível e personalizado

Figura 1 - Princípios da Organização do Conhecimento

Fonte: Adaptado de Rodriguez (2007, p. 49)

O aumento da concorrência obriga as organizações a desenvolverem processos complexos de reflexão e identificação de elementos a serem utilizados para fins de ganho de vantagens competitivas (RHINOW, 2001).

A importância dada ao conhecimento resultou em vasta literatura sobre o assunto no âmbito das organizações e alguns de seus conceitos serão apresentados na seção a seguir.

2.1 Conhecimento nas Organizações

O conhecimento em organizações é um campo amplamente estudado por diferentes disciplinas como a Economia, Administração, Psicologia, Sociologia, etc., o que contribui para o seu desenvolvimento como campo de pesquisa e, ao mesmo tempo, para o seu caráter polissêmico e multifacetado (SILVA FILHO & GUIMARÃES, 2008).

Davenport e Prusak (1998) afirmam que conhecimento, informação e dados são elementos distintos. Os dados são elementos não contextualizados, de menor valor agregado, que precisam de manipulação e tratamento para se tornarem em informação (RODRIGUEZ, 2007). Esta, por sua vez, é vista como uma mensagem enviada de um emissor a um receptor que decide se a mensagem é de fato uma informação. O conhecimento acontece quando a informação é testada, validada e codificada (RODRIGUEZ, 2007). O conhecimento é, portanto, derivado da informação que, por sua vez, é originária dos dados. Como afirma Rezende (2002) sobre o assunto, apenas a informação, por ela mesma, não é geradora de novos conhecimentos. “*Informação gera conhecimento quando algo de novo for criado a partir das suas possíveis interpretações*” (REZENDE, 2002, p. 124).

O que torna o conhecimento mais valioso do que os dados e a informação, é o fato de ele estar mais próximo da ação. Por isso, ele pode ser avaliado em termos de decisões tomadas ou ações realizadas.

O conhecimento é definido por Davenport e Prusak (1998, p.6) da seguinte forma:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight 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.

De acordo com Vera e Crossan (*apud* SILVA FILHO & GUIMARÃES, 2008), existe confusão teórica associada aos termos “conhecimento organizacional” e “GC”. Para as autoras, mais importante do que distinguir esses dois conceitos seria entender a idéia de conhecimento e sua gestão em dois sentidos, respectivamente: o de corrente descritiva e o de corrente prescritiva. Isso que dizer que o Conhecimento Organizacional tem um sentido descritivo, porque busca “(...) *descrever como criar, transferir e aplicar o conhecimento no contexto das organizações*” (VERA E CROSSAN, *apud* SILVA FILHO & GUIMARÃES, 2008, p. 2), ao passo que a GC tem um sentido prescritivo à medida que procura indicar maneiras mais adequadas para gerenciá-lo.

Um exemplo de corrente descritiva está presente nos estudos de Nonaka e Takeuchi (1997), que definem o conhecimento como explícito e tácito. O conhecimento explícito é comunicado e compartilhado com mais facilidade, pode ser expresso em palavras e números. Já o tácito é difícil de ser exprimido, formalizado e transmitido por ser altamente pessoal. Esses autores explicam que a criação do conhecimento se dá pela interação entre esses dois tipos de conhecimento, por meio de uma espiral, através da qual atuam os quatro modos de conversão abaixo sugeridos:

- *Socialização*: transformação do conhecimento tácito em tácito, ou seja, o compartilhamento de experiências pessoais para criar conhecimentos tácitos (exemplo, modelos mentais e habilidades técnicas compartilhadas). Pode ser realizado pelo método mestre-aprendiz. É necessário a presença física de pessoas para que ocorra;
- *Externalização*: transformação do conhecimento tácito em explícito, isto é, quando o conhecimento tácito é codificado de alguma forma. O processo de escrever um livro é um exemplo;
- *Combinação*: transformação do conhecimento explícito em explícito, quer dizer, é a sistematização de conceitos dentro de um sistema de conhecimento, como por exemplo, a organização de uma biblioteca.
- *Internalização*: transformação do conhecimento explícito em tácito, ou seja, está ligado à idéia do “aprender fazendo”. A apresentação de casos de sucesso permite

que a experiência ocorrida no passado desenvolva um modelo mental tácito que, ao ser colocado em prática, será internalizado.

Em Davenport & Prusak (1998), o processo de GC compreende as etapas de geração, codificação e transferência do conhecimento. A primeira etapa considera a geração consciente e intencional do conhecimento por meio de aquisição, aluguel, recursos dedicados, fusão, adaptação e rede do conhecimento. A segunda etapa consiste em apresentar o conhecimento numa forma que o torne acessível àqueles que precisam dele. A fase de transferência é obtida proporcionando oportunidades para que as pessoas conversem entre si.

A GC é definida por Bukowitz e William (1999, p.17) como *“o processo pelo qual a organização gera riqueza a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”*. Esta riqueza pode ser vista através da criação de processos mais eficientes e produtivos e pela criação de valor para o cliente. Em Rezende (2002, p. 125) a GC é vista como a *“[...] transformação da informação em conhecimento e do conhecimento em negócio”*.

Para Lima, Salles e Vanalle (2007, p. 3), o objetivo da GC é *“[...] capturar o conhecimento tácito, processar e copilar dados, criando uma fonte de pesquisa e compartilhamento de conhecimentos”*.

A GC deve ser entendida como parte integrante da gestão do CI. Isso pode ser notado na afirmação de Ludwig (*apud* Rezende, 2002), quando ele diz que é necessário um esforço multidisciplinar para gerenciar o CI, considerando que nele estão incluídos os conceitos de GC (parte do CI) e da gestão da informação (parte da GC).

Considerando a importância assumida pelo conhecimento no atual cenário mundial, a sua utilização deve ser feita de maneira inteligente, com o intuito de formar CI e vantagem competitiva. No próximo capítulo será mostrado como isso é possível por meio da gestão do CI.

3 O CAPITAL INTELECTUAL E SUA GESTÃO

Explica-se, neste capítulo, o que é CI com suas características, indicadores e desafios inerentes à sua gestão, destacando-se entre esses elementos, as condições necessárias para gestão do CH. Introduce-se também a ideia de que a AO pode desenvolver o CH.

O CI é uma expressão utilizada na literatura para definir os ativos intangíveis da empresa (VARGAS *et al.*, 2008). Em 1991, Stewart foi o pioneiro na imprensa de negócios a utilizar esse termo e, a partir de então, inúmeras publicações passaram a abordá-lo, considerando a sua importância para a criação de valor nas empresas. Para esse autor (1998), o CI é encontrado no talento dos seus funcionários, nos seus sistemas gerenciais eficazes e no caráter do relacionamento com os clientes.

Rodriguez (2007, p.186) apresenta alguns exemplos de valores intangíveis, como seguem abaixo:

- *“conhecimento existente na organização ou na competência dos seus empregados;*
- *capacidade de inovar a partir do conhecimento gerado internamente em suas redes de relacionamento;*
- *imagem dos produtos e serviços, da organização, dos empregados, da empresa junto à comunidade, à sociedade, aos clientes e aos fornecedores;*
- *visão estratégica que traz o diferencial para o sucesso das organizações;*
- *tempo de acesso à informação;*
- ***time-to-market***, *ou seja, tempo de entrada de um novo produto no mercado;*
- *rede de relacionamentos, não somente com fornecedores, mas, principalmente, com clientes, sendo construída a partir de cada empregado.”*

Algumas características dos intangíveis são: a sua dificuldade de definição de valores; sua propensão a instabilidades por mudança de valor; costumam se destacar quando comparado o valor oferecido pelo mercado com o valor contábil da empresa; são baseados no conhecimento e competência das pessoas que formam a empresa; permitem agregar valor ao produto/serviço da empresa (RODRIGUEZ, 2006).

Em Bukowitz e Willian (1999, p.18) o CI é definido como:

[...] qualquer coisa valorizada pela organização que esteja contida nas pessoas, ou seja, derivada de processos, de sistemas e da cultura organizacional - conhecimento e habilidades individuais, normas e valores, bases de dados, metodologias, *software*, *know-how*, licenças, marcas e segredos comerciais, para citar alguns.

De acordo com Rezende (2002), o CI seria o conhecimento que uma organização possui e que se encontra na cabeça das pessoas. Trata-se das experiências acumuladas por esforços de pesquisa e métodos de trabalho, “[...] *do desenvolvimento e domínio de tecnologias emergentes e aprimoramento das relações e parcerias*” (REZENDE, 2002, p.123), oriundas do trabalho e da criação do intelecto no contexto organizacional. A gestão desse capital é vista então como essencial para a produção de novos ativos intelectuais.

Para Klein (1998), o CI das empresas corresponde ao seu conhecimento, experiência, especialização e demais ativos intangíveis. Entendendo-o como fonte de vantagem competitiva, as organizações têm desenvolvido meios para geri-lo de forma deliberada e não mais fortuita.

[...] empresas que adotam uma abordagem estratégica à gestão do seu capital intelectual vêem uma oportunidade de melhorar suas posições de mercado relativas a organizações que continuam a gerenciar tal capital de forma oportunista. Se, na realidade, “conhecimento é poder”, então seu controle e canalização fazem mais sentido, em termos de negócios, do que simplesmente deixar que fagulhas voem. (KLEIN, 1998, p. 2)

Para que a gestão do CI se dê de forma sistêmica, a empresa precisa deixar de ser um lugar que apenas agrupa indivíduos detentores do conhecimento para uma organização com foco em conhecimento, que cuida da sua criação e compartilhamento “[...] *em e através de funções internas dos negócios e que orchestra o fluxo de know-how de e para as empresas externas*” (KLEIN, 1998, p. 2). Tudo isso deve ser alinhado à estratégia organizacional, cultura, capacidades e recursos da empresa.

Alguns desafios à gestão do CI apontados por Klein (1998) seriam:

- ***compreender os elos entre os papéis estratégicos e operacionais do CI:*** organizações possuem armazéns não estruturados de know-how informal e, por isso, uma formação deliberada do CI possibilita que o material intelectual bruto gerado por indivíduos se transforme em CI através de oportunidades direcionadas para se atingir necessidades de conhecimento estratégico;

- **criar uma infra-estrutura para cultivar e compartilhar o CI:** a infra-estrutura deve ser explícita, gerencial e tecnológica, com o objetivo de capturar e alavancar o CI de modo a incorporar memória organizacional, permitir o compartilhamento de conhecimentos explícitos e outros elementos da gestão do capital individual. Deve possuir três características: 1) “conectar o desconectado” para possibilitar a comunicação entre “[...] trabalhadores do conhecimento que possuem interesses e tarefas semelhantes” (KLEIN, 1998, p. 5); 2) possibilitar a captura de *know-how* no contexto do trabalho por meio de um modelo de aquisição do conhecimento organizacional baseado em comunidade; 3) executar a captura do CI em contexto no momento adequado para gerar valor;

- **criar uma cultura que encoraje a formação do CI e seu investimento:** solicitar aos trabalhadores do conhecimento que convertam seus ativos intelectuais pessoais em ativos corporativos depende de incentivos. Desse modo, o desenvolvimento de uma cultura que valorize e recompense a criação e compartilhamento do CI é fator fundamental para a realização da estratégia do conhecimento da empresa e das iniciativas de CI em nível operacional;

- **monitorar, avaliar e registrar o CI:** monitorar da formação e investimento do CI é importante para a evolução de programas e processos de trabalho desse capital. A sua contabilização ainda é um desafio e depende de sistemas com qualidade similar aos convencionais sistemas de gestão de ativos tangíveis. Com a mensuração do *know-how* empresarial, é possível informar a interessados externos sobre seus ativos intelectuais para a sua venda ou transferência a outras empresas.

Na visão de Mintzberg (2000), com base na Escola do Aprendizado, a liderança não deve preconceber estratégias deliberadas, e sim gerir o processo de aprendizado estratégico, para que novas estratégias possam emergir. A estratégia não é fruto da mente de um líder, ou seja, não só o líder aprende. É o coletivo que aprende e possui estrategistas em potencial. Quando a estratégia emergente é reconhecida e bem sucedida, pode posteriormente passar a ser deliberada.

Muitos autores têm sugerido que o CI pode ser encontrado em diversos elementos da empresa. Cada um sugere diferentes indicadores desse capital como mostra o Quadro 2 a seguir.

Pesquisadores/autores	Enfoques das abordagens
Edvisson e Malone (1998)	Capital humano, capital organizacional e capital do cliente.
Sveiby (1998)	Extrutura externa, interna e competência das pessoas, distintas nas áreas de crescimento e renovação, eficiência e estabilidade.
Padoveze (2000)	Capital humano, clientela e relacionamentos a capital organizacional.
Cumby e Conrod (2001)	Indicadores financeiros, ciência, empregados, alianças e mercado.
Brennan e Connel (2000)	Recursos humanos, clientes/relacional, tecnologia, processos/estrutural.
Guthrie e Petty (2000)	Capital interno (estrutural), capital externo (relacional clientes) e competência dos empregados (capital humano).
Stewart (1998)	Capital humano, capital estrutural e capital do cliente
Cavalcanti (2001)	Capital intelectual (pessoas), capital ambiental, capital estrutural e capital de relacionamento.
Rezende (2002)	Ativos de competência individual, ativos de mercado, ativos de estrutura

Quadro 2 - Abordagens estruturais para as sugestões de indicadores do CI

Fonte: Adaptado de Vargas *et al.* (2008, p. 621); Stewart (1998); Cavalcanti (2001); Rezende (2002)

É possível notar que o enfoque humano é comum a todas as abordagens e é fundamental para a existência, integração e sinergia entre as demais categoriais dos intangíveis (VARGAS *et al.*, 2008). No Quadro 3 seguem algumas definições de CH segundo alguns autores:

Autores	O que é CH
Edvisson e Malone (1998)	Capacidade, conhecimento, habilidade, experiência, criatividade e poder de inovação de todos os membros de uma organização, assim como valores, cultura e filosofia da empresa.
Sveiby (1998)	Capacidade do funcionário de agir em diversas situações para criar tanto ativos tangíveis como intangíveis.
Stewart (1998)	Capacidades que os clientes esperam das pessoas com as quais tratam na empresa. O ativo mais importante de uma organização. Fonte de inovação e renovação.
Bontis e Fitz-enz (2002)	Conhecimento, talento e experiência dos empregados.
Bontis, Keon e Richardson (2000)	Combinação de: herança genética, educação, experiência e atitudes sobre a vida e os negócios.
Cavalcanti (2001)	Capacidade, habilidade, experiência e conhecimento formal das pessoas que pode ser utilizado pela empresa para gerar lucro ou aumentar seu prestígio e reconhecimento social.

Quadro 3 - Definições para CH e seus respectivos autores
 Fonte: Adaptado de Vargas *et al*, (2008, p.622); Cavalcanti (2001)

O CH deve crescer em atividades que resultem em inovação. O trabalho rotineiro, que não exige muitas habilidades e pode ser automatizado, não agrega CH para a empresa. O desenvolvimento do CH, para Stewart (1998), depende então do exposto a seguir:

- 1) *Aproveitar o que as pessoas sabem*, criando oportunidades de tornar público o conhecimento privado, através da troca de idéias. Um exemplo sugerido para tal seriam as comunidades de prática, que se apresentam como oficinas do CH, onde profissionais trocam idéias informalmente com o intuito de buscar soluções sobre determinado assunto. Assim, o aprendizado ocorre por uma atividade social e não isolada, individual; e
- 2) *Levar mais pessoas a aprenderem coisas úteis para a organização*: para que se tornem profissionais de difícil substituição e de muito valor agregado. O autor comenta os modelos de competência desenvolvidos pelo Canadian Imperial Bank of Commerce, que exibem as habilidades e capacidades que os clientes esperam encontrar nas pessoas da organização. Esses modelos foram dispostos em “mapas de competência” e, desse modo, os funcionários ficaram cientes das competências que precisariam desenvolver e daquelas que já possuíam. A partir daí, os funcionários deveriam se responsabilizar em aprender o que lhes faltava e aperfeiçoar o que já sabiam, caso desejassem progredir na organização. Para isso, eles passaram a ter acesso a materiais e eventos que promoviam a sua aprendizagem. Desse modo, a utilização dos modelos de competência ajuda a

definir as competências essenciais da empresa e mostra os caminhos que os indivíduos devem trilhar para crescerem com base no conhecimento necessário para a empresa.

Para fins de retenção do CH, Stewart (1998) comenta a necessidade de se criarem laços de propriedade de CH por meios implícitos (através de reconhecimento e estímulo às comunidades intelectuais) e explícitos (participação acionária do funcionário ao negócio e sistemas de remuneração adicionais como “participações nos ganhos”, no caso de a empresa alcançar algumas metas).

Cavalcanti (2001), de maneira semelhante à Stewart (1998), acredita que a gestão do CH (que ele denomina como sendo CI), inclui a definição das competências essenciais da empresa; o mapeamento das habilidades já existentes para saber se é necessário captá-las do mercado ou desenvolvê-las na empresa; retenção de pessoas na empresa por meio não só de remuneração, mas também de ambiente. As competências essenciais podem ser desenvolvidas por programas de capacitação (como por exemplo, Universidades Corporativas) ou pelas comunidades de prática. Pacheco *et al.* (2005) acrescenta os seguintes programas de capacitação, que têm sido amplamente utilizados por muitas empresas: ambientação/integração, programa de estágio/trainee; e programa de multiplicadores internos.

Apenas para melhorar o entendimento sobre as comunidades de prática, elas são definidas por Wenger, Mc Dermott e Snyder (*apud* GOUVÊA, 2005, p. 42-43) como “[...] grupos de pessoas que compartilham um interesse, um conjunto de problemas ou uma paixão sobre algum assunto, interagindo de maneira contínua para desenvolver conhecimento, de forma a criar uma prática em torno deste assunto”. O contato da comunidade deve ser presencial ou virtual (por meio de internet e intranet). Trata-se de uma ótima forma de incorporar estoques de conhecimento (JOHNSON-LENZ, *apud* GOUVÊA, 2005). Algumas de suas vantagens são: possibilita o início de novos negócios; soluciona problemas rapidamente (pelo fato dos participantes saberem a quem perguntar); transfere as melhores práticas; desenvolve habilidades profissionais (pois todos aprendem, desde os iniciantes até os aprendizes mais avançados); serve de fórum para apoiar tomadas de decisão em consenso.

O CI envolve o talento das pessoas e, sendo esse talento inerente à condição humana, é passível de ser aprendido. Para Ludwig (*apud*, REZENDE, 2002, p.123),

o desenvolvimento do talento é possível por meio de uma “*revolução da educação e pela educação*”.

Stewart (1998) comenta um estudo realizado nos EUA sobre a relação entre educação e produtividade, que releva o seguinte: aumentando-se 10% na instrução da força de trabalho, obtêm-se um aumento de 8,6% no fator de produtividade total, ao passo que, o mesmo valor investido em equipamentos só melhora a produtividade em 3,4%.

Uma pesquisa realizada por Antunes e Martins (*apud* VARGAS *et al.*, 2008), em grandes empresas brasileiras, descobriu que os gestores costumam associar o conceito de CI às pessoas e, por isso, é realizado maior investimento no treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Dada então a importância do CI por meio do CH, a área de recursos humanos passou a ter novos desafios para promover o desenvolvimento das pessoas nas organizações. Nesse sentido, a AO surgiu como uma alternativa para promover esse desenvolvimento, que passou a ser planejado pela área de capacitação e desenvolvimento, tornando-se então a ser um campo estratégico (RHINOW, 2001).

Pretende-se com a AO desenvolver estratégias para obtenção de melhores resultados, a partir da participação das pessoas no que se refere à aquisição e disseminação de conhecimentos. Isso se relaciona diretamente ao desenvolvimento de competências (BITENCOURT, 2004; TAKAHASHI, 2008). Em Emmerick, Pereira e Budolla (2006), a AO é necessária para garantir que as competências desenvolvidas assegurem a sustentabilidade do negócio.

No próximo capítulo será apresentado o tema da AO, primeiramente mostrando os estudos existentes neste campo e, logo em seguida, a evolução do seu uso dentro da área capacitação e desenvolvimento de pessoas.

4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O objetivo deste capítulo é apresentar os estudos acerca da aprendizagem nas organizações e as transformações que esse fenômeno proporciona. Na seção 4.1, são expostas as características das OA, também conhecidas como *learning organizations*. Na seção seguinte, apresenta-se a evolução e utilização da aprendizagem na área de RH.

4.1 Aprendizagem nas Organizações

Da mesma forma que o conhecimento, a aprendizagem é um constructo discutido por muitas disciplinas, entre elas, por exemplo, Psicologia, Administração Estratégica e Economia, o que contribui para tornar os seus limites de atuação muito amplos e para a sua diversidade de conceitos, pontos de vista e modelos (FIOL e LYLES, 1985, *apud* SILVA FILHO & GUIMARÃES, 2008; AMORIM e FISCHER, 2008).

Segundo Senge (1999), a palavra aprendizado é muito usada como sinônimo de “internalização de informações”, quando na verdade, trata-se de algo maior do que isso. “*Através do aprendizado, tornamo-nos capazes de fazer algo que nunca fomos capazes de fazer. [...] ampliamos a nossa capacidade de criar, de fazer parte do processo gerativo da vida*” (SENGE, 1999, p. 47).

O aprendizado é definido em Rodriguez (2007, p. 240) como “[...] *um processo permanente e vai além da obtenção dos conhecimentos explícitos, necessitando para tal a experimentação e o desenvolvimento de habilidades*”.

O interesse pelo assunto da aprendizagem no âmbito das organizações resultou em uma vasta literatura sobre as várias dimensões da AO e sobre a OA (EASTERBY-SMITH, BURGOYNE e ARAÚJO, *apud* PERIN *et al.*, 2006). A primeira se refere a como as organizações aprendem, ou seja, tem o foco no processo, resultando em uma abordagem descritiva. Já a segunda se interessa em como as organizações deveriam aprender, isto é, tem o foco nos resultados através de uma abordagem prescritiva (BITENCOURT e AZEVEDO, 2006).

A aprendizagem nas organizações começa a ser desenhada no trabalho de Simon (1979, *apud* SILVA FILHO & GUIMARÃES, 2008) na década de 40, quando

ele afirma que os aspectos cognitivos influenciavam o comportamento humano dentro das organizações.

Seguem abaixo no Quadro 4, algumas definições encontradas na literatura referentes ao fenômeno da AO:

Autores	Definições de Aprendizagem Organizacional
Fleury e Fleury (1997, p.20)	"(...) não só envolve a elaboração dos mapas cognitivos, que permitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também a definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado".
Rhinow (2001, p.3)	"(...) um processo de reflexão e ação contínua, o qual cria as condições para a construção de um futuro repleto de oportunidades e conquistas para a empresa".
Bitencourt (2004, p.60)	"A aprendizagem organizacional refere-se a "como" a aprendizagem acontece; isto é, os processos de construção e utilização do conhecimento (perspectiva processual)".
Gouvêa (2005, p.26)	"(...) processo contínuo das organizações em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir em novos conhecimentos e insights".

Quadro 4 - Definições de Aprendizagem Organizacional

Percebe-se que há as diversas definições que tentam explicar esse constructo no âmbito organizacional (AMORIM e FISCHER, 2008), o que contribui para o seu caráter complexo e suscetível a muitas interpretações, o que pode, segundo Bitencourt e Azevedo (2006), resultar em simplificações indevidas, dúvidas sobre seus benefícios e propostas pouco consistentes.

Exemplo de um trabalho voltado para a questão do processo da AO foi realizado por Argyris (*apud* SEPULCRI e SPINOSA, 2008), quando ele classifica a aprendizagem em três tipos:

- aprendizagem de *loop simples*: abrange mudança comportamental devido à detecção e correção de erros, para que a empresa continue alcançando seus objetivos. Aqui não há o questionamento de valores, planos e regras, apenas a sua operacionalização;
- aprendizagem de *loop duplo*: normas e valores são questionados. Senge (*apud* PERIN *et al.*, 2006) afirma que esse aprendizado ocorre por revisão dos modelos mentais estabelecidos, permitindo geração de comportamentos e ações inovadoras.

Argyris e Schön (*apud* PERIN *et al.*, 2006, p. 4) definem como “[...] *revisão crítica da teoria em uso por meio do questionamento dos princípios e regras vigentes, que são então adequadamente alterados*”.

- aprendizagem *deutero*: Quando se adquire a habilidade de “aprender a aprender”, através do ganho de *insights* a respeito do processo de aprendizagem de *loop* simples e de *loop* duplo (PROBST e BUCHEL, *apud* PERIN *et al.*, 2006), ou seja, o tema da aprendizagem é a “aprendizagem em si”. Empresas que adotam essa postura possuem orientação para aprendizagem.

Em Garvin *et al.* (1998), o processo de aprendizado, seja ele individual, coletivo ou organizacional, passa por quatro estágios: conscientização, compreensão, ação e análise (ciclo do “aprender a agir”). Entretanto, quando o indivíduo, grupo ou organização realizam um quinto estágio chamado reflexão (ciclo do “aprender a aprender”), eles revelam a sua capacidade de se tornarem melhores aprendizes ao longo do tempo, aperfeiçoando o ciclo do “aprender a agir”.

Fleury e Fleury (1997) destacam a importância de se desenvolver uma cultura de aprendizagem para a sustentação do processo de aprendizagem nas empresas. Para Shein (*apud* ESTIVALETE, 2006), a cultura de aprendizagem nas organizações é tanto consequência de suas experiências e aprendizagens como base para desenvolver a sua capacidade para o aprendizado contínuo.

A aprendizagem no âmbito organizacional é normalmente considerada em três níveis: individual, coletivo e organizacional. Um grande desafio para os pesquisadores se refere a como a aprendizagem chega ao nível organizacional, ou seja, como esses três níveis se articulam (BIDO *et al.*, 2008). A idéia de linearidade na transição da aprendizagem entre os níveis, começando sempre pela atuação do indivíduo é comum a muitos estudos (SILVA FILHO & GUIMARÃES, 2008; TAKAHASHI e FISCHER, 2007; BITENCOURT e AZEVEDO, 2006). Pode-se verificar isso, por exemplo, na obra de Senge (1999), quando ele afirma que a AO só é possível por meio da aprendizagem individual. Também, para Nonaka e Takeuchi (*apud* TAKAHASHI e FISCHER, 2007), a Espiral do Conhecimento circularia entre o indivíduo, grupo e organizações.

Apesar do consenso de que a aprendizagem individual é diferente da organizacional, por ser esta última maior do que a soma das primeiras (AMBONI e ANDRADE, 2008), nem todos os estudos apontam para a linearidade referida acima. Bitencourt (*apud* TAKAHASHI e FISCHER, 2007) verificou que a aprendizagem

coletiva pode se desencadear na interação entre as pessoas, sem necessariamente iniciar pelo nível individual.

Takahashi e Fischer (2007) sugerem que a aprendizagem só atinge o nível organizacional quando acarreta mudanças culturais e mudanças no estado do conhecimento, através da institucionalização do conhecimento. Entende-se por mudanças culturais, aquelas que alteram significativamente os valores e crenças compartilhadas. Os autores consideram que mudanças de pequeno impacto, resultantes apenas de processos adaptativos de uma certa atividade, não alcançam o nível organizacional. Isso pode ser confirmado pelo exposto em Hedberg (*apud* TAKAHASHI e FISCHER, 2007), quando ele afirma que adaptação e aprendizagem não são sinônimos, pois a primeira pode fazer parte da segunda e tem um caráter de ajuste defensivo, enquanto que a outra refere-se a algo maior, pois envolve a compreensão de motivos que estão além de um determinado evento.

Para fundamentar a afirmação acima, sobre a mudança cultural, os autores destacam em seu trabalho as obras de Argyris e Schön (*apud* TAKAHASHI e FISCHER, 2007, p. 6), quando estes propõem a aprendizagem de circuito duplo que implica “[...] em mudanças significativas na reflexividade, nos valores, histórias e culturas”; “[...] no desenvolvimento de habilidades e esquemas interpretativos [...]” segundo Fiol e Lyles (*apud* TAKAHASHI e FISCHER, 2007, p.6); e “[...] no entendimento e reestruturação de modelos mentais dos membros organizacionais” (BARR *et al.*, *apud* TAKAHASHI e FISCHER, 2007, p.6).

A mudança no estado do conhecimento promovida pela aprendizagem é possível pela ocorrência do ciclo de criação, utilização e institucionalização do conhecimento. Neste ciclo, um conhecimento é criado e pode ser dado ou não como correto. Quando este é aceito pelas pessoas, forma-se um senso comum a seu respeito, o que permite que ele depois seja devidamente institucionalizado. A institucionalização envolve “[...] a incorporação do conhecimento e da ação em dispositivos organizacionais estáveis como estrutura, rotinas e procedimentos” (TAKAHASHI e FISCHER, 2007, p.12).

Os autores consideram então que a AO é coletiva, acontece na interação social, envolve as esferas do indivíduo, grupo e organização e se refere ao processo de formação de senso comum.

A idéia de mudança cultural também pode ser encontrada em Bitencourt (2004), quando ela se refere à aprendizagem como transformação baseada em mudanças de atitude.

Para Silva Filho & Guimarães (2008), a aprendizagem promove mudanças de comportamento em níveis individual, coletivo e organizacional e também no estado do conhecimento que, por sua vez, pode desencadear inovações. Os autores apresentam uma articulação teórica entre o conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações, destacando a questão da interdependência entre os constructos (Figura 2). A relação é a seguinte: 1) os conhecimentos são gerados por pessoas para atender às demandas exigidas pela organização; 2) Identificando-se os conhecimentos relevantes à prática organizacional, recursos são mobilizados a fim de se experimentarem novas rotinas, processos e idéias, promovendo mudanças de comportamento nos níveis individual, coletivo e organizacional; 3) Após um determinado tempo, a aprendizagem ocorrida é integrada pela organização e, então, pode resultar ou não em uma inovação, desde que seja reconhecido como algo novo para a empresa ou para seu contexto e apresente impacto positivo sobre seu desempenho; 4) Os resultados dessas inovações retroalimentam o processo com informações sobre os acertos, erros e melhorias que podem ser feitas, a fim de poder gerar novos conhecimentos.

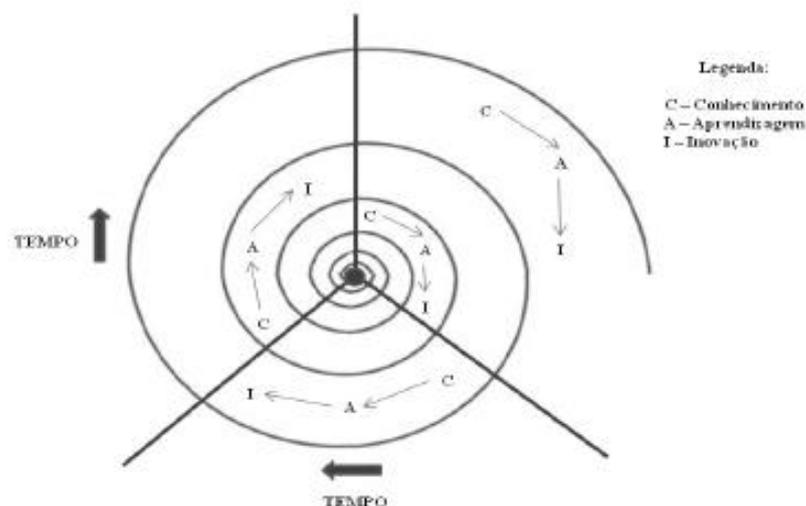


Figura 2 - Articulação teórica entre conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações
Fonte: Silva Filho & Guimarães (2008)

De acordo com esses autores, para que o conhecimento ajude a empresa a obter vantagem competitiva e inovação, a aprendizagem nas organizações se apresenta fundamental, e é caracterizada como

[...] o processo de mudança de comportamentos individuais e coletivos, de atividades, rotinas, processos e procedimentos a partir da aquisição, conversão, transformação, transferência e aplicação de conhecimentos na prática individual e coletiva em contextos organizacionais (SILVA FILHO & GUIMARÃES, 2008, p.5).

Além da interdependência, esses autores completam que há similaridades entre os três constructos, visto que os mesmos costumam ser encarados como diferenciais para as organizações, são estudados em nível individual, coletivo e organizacional, além de possuírem abordagens descritivas e prescritivas.

Stata (*apud* BITENCOURT, 2004) destaca a importância do compartilhamento de *insights* e da memória organizacional para a AO. O primeiro se refere aos modelos mentais, ou seja, crenças profundamente arraigadas na mente das pessoas, além de metas e conhecimentos, que devem ser compartilhados, a fim de que o coletivo sobressaia e a organização construa a sua história. Dessa forma, é possível criar memória organizacional, que deve ser devidamente institucionalizada para retenção do conhecimento. A memória serve para aprendizados futuros. Assim, “[...] a aprendizagem individual é transformada em coletiva, e o conhecimento individual é incorporado às práticas organizacionais” (BITENCOURT, 2004, p. 61).

É importante destacar que nem toda aprendizagem é benéfica, pois se podem adquirir certos costumes, hábitos e regras que são vantajosos para um contexto, mas que, ao longo do tempo, podem impedir o seu crescimento e adaptação. Essa questão traz à tona a necessidade de as empresas adquirirem capacidades de aprenderem continuamente, ou seja, adaptem-se (BITENCOURT e AZEVEDO, 2006).

Apesar de ser reconhecida a importância desse assunto, Souza e Trez (2006) afirmam que há poucas pesquisas empíricas de instrumentos que mensurem o processo da aprendizagem nas organizações. Em um *survey* realizado com empresas do setor de serviços e da indústria, os autores perceberam bastante interesse por parte delas em “[...] ter acesso a um elemento de referência para seus processos associados à aprendizagem” (SOUZA e TREZ, 2006, p.15).

4.2 Organizações de Aprendizagem

A *learning organization* é definida por Garvin *et al.*(1998) como a empresa que se torna hábil no aprendizado do conhecimento organizacional. Ele define o conhecimento organizacional como a capacidade da empresa em executar tarefas coletivamente e que não poderiam ser feitas por alguém isoladamente. Essas tarefas são projetadas para criar valor para as partes interessadas na empresa.

Para Senge (1999, p.37), as organizações que aprendem são aquelas:

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

O aprendizado nessas empresas é intencional e deve estar conectado aos objetivos e estratégias da organização, além de ser oportuno para prever ameaças e oportunidades e não para reagir a crises. O aprendizado torna a empresa flexível e ágil para lidar com incertezas e torna as pessoas mais confiantes para atingir seus objetivos. As mudanças associadas ao aprendizado costumam criar raízes e não serem transitórias (GARVIN *et al.* 1998).

Para Mintzberg (2000), a organização que aprende é a plena expressão da Escola do Aprendizado, exposta em sua obra sobre Administração Estratégica. Essa organização é caracterizada pelo seguinte:

- a) capacidade de aprender tanto com o sucesso quanto com o fracasso;
- b) possuem o hábito de reexaminar sistemas, rotinas e procedimentos periodicamente, independentemente de estar havendo algum problema com eles; o objetivo é investigar se há maneiras melhores de se realizá-los;
- c) acreditam no trabalho em equipe para estimular a troca de conhecimento, considerando que os trabalhadores da linha da ação têm bastante a contribuir com a sua experiência;
- d) estimula a transferência interna de conhecimento por meio de interações formais, para assegurar que os conhecimentos relevantes sejam encaminhados às unidades organizacionais que precisam dele (exemplos: equipes multifuncionais, reuniões sociais e *job rotation*); e

e) despendem energia para aprender com clientes, fornecedores e concorrentes, além dos limites organizacionais. Isso pode ser feito pelas práticas de benchmarking, exames de políticas e culturas de outras empresas ou engenharia reversa de produtos.

De acordo com Senge (1999), organização que aprende é possível através da prática de cinco disciplinas, a saber:

- **Pensamento Sistêmico:** é a disciplina para enxergar o todo. *“É um quadro referencial para ver inter-relacionamentos, ao invés de eventos; para ver padrões de mudança, em vez de ‘fotos instantâneas’”* (SENGE, 1999, p. 99);
- **Domínio Pessoal:** é a disciplina do crescimento e aprendizado pessoais. Quem possui alto nível de domínio pessoal compromete-se mais, aprende mais rápido, toma mais iniciativa. Através do estímulo ao crescimento pessoal, acredita-se que isso ajudará a fortalecer as empresas. Dessa forma entende-se que o aprendizado organizacional só é possível por meio do aprendizado individual;
- **Modelos Mentais:** São pressupostos arraigados nas mentes das pessoas que influenciam as suas formas de ver e agir. De um modo geral, não se tem consciência desses modelos porque os tomamos como verdades absolutas. São construídos pelas crenças e valores pessoais e são compartilhados por um grupo. As empresas devem elaborar modelos de educação corporativa para transmitir aos funcionários o que a liderança deseja como valores compartilhados. Exige reflexão, investigação e mudança de atitude (RODRIGUEZ, 2007);
- **Visão Compartilhada:** tem-se uma visão compartilhada quando as pessoas têm uma mesma imagem e assumem o compromisso de manter essa visão em conjunto. O comprometimento é obtido porque a visão compartilhada reflete a visão pessoal. *“As pessoas dão tudo de si e aprendem, não porque são obrigadas, mas porque querem”* (SENGE, 1999, p. 43). O líder tem papel fundamental para estabelecer esta visão, construindo uma visão de futuro possível de agregar as pessoas; e
- **Aprendizagem em equipe:** esta disciplina se relaciona à capacidade de um grupo criar resultados para uma empresa por meio da geração e troca de conhecimento entre as pessoas, que não seria possível de ser criado por alguém isoladamente. Para isso é necessário a prática do diálogo e da discussão.

A quinta disciplina é o Pensamento Sistêmico porque faz as demais disciplinas se integrarem como um conjunto, complementando umas às outras, de forma a não atuarem isoladamente.

Para Bitencourt (2004), essas disciplinas podem ser vistas em termos de competências a serem desenvolvidas pelas organizações.

A liderança adota uma nova visão nas OA. O líder deve ser o responsável pela aprendizagem, para que as pessoas possam expandir suas capacidades para entender complexidades e aperfeiçoar modelos mentais compartilhados. Essa imagem é diferente da visão tradicional dos líderes como seres dotados de capacidades especiais e que “tomam a dianteira” em momentos de crise (SENGE, 1999).

Souza (2004) não concorda com a idéia de Senge (1999), pois a questiona quanto à sua real possibilidade de aplicação. Para ela, o texto se apresenta como uma panacéia e não consegue evitar o “(...) *grande desencontro entre a proposição das organizações de aprendizagem e o cotidiano das empresas (...)*” (SOUZA, 2004, p.6), o que pode desestimular o seu praticante em relação às intervenções voltadas para o aprendizado.

Ela sugere um trabalho na linha de pesquisa-ação sobre a noção de “oportunidades de aprendizagem organizacional”, no qual se faz necessário captar momentos e situações que fazem parte da cultura e das formas privilegiadas de ação da organização, para avaliar se esses são oportunos a aprendizagem.

Espera-se com isso desenvolver e otimizar os processos de atividade organizacional considerando os diferentes contextos organizacionais. Nesse trabalho, as feiras setoriais no contexto de um *cluster* coureiro-calçadista e as reuniões de trabalho no contexto de uma unidade de uma empresa de telefonia foram identificadas como oportunidades de aprendizagem e, como tal, deveriam ser administradas ativamente através do desenvolvimento de ações que criem valor para a empresa.

De qualquer forma, seja através de trabalhos na linha da pesquisa-ação ou seja pelas cinco disciplinas de Senge (1999), “*Encontrar caminhos para intervir, desenvolver, promover aprendizagem organizacional e transpor os estudos analíticos e compreensivos para proposições gerenciais permanece ainda como um desafio*” (SOUZA, 2004, p.6).

Rhinow (2001) concorda com essa idéia quando afirma que a tradução da aprendizagem para ações concretas ainda é um grande desafio, visto que o seu conceito ainda é tido como abstrato para muitas empresas.

A dificuldade de implantação e manutenção das OA na prática também é destacada em Mintzberg (2000). Entretanto, ele afirma que essa dificuldade não deve mascarar um importante aspecto desse tipo de organização, que acaba por ficar perdida no exagero da obra de Senge (1990): “*As organizações que são capazes de aprender com sua experiência saem-se melhor do que aquelas que simplesmente se adaptam aos seus ambientes*” (MINTZBERG, 2000, p. 161).

Dessa forma, os melhores resultados propiciados por esse aprendizado organizacional não se encontram somente em melhores produtos e lucros maiores, mas na capacidade que a organização adquire de lidar com o inesperado e tirar proveito das rápidas mudanças.

Como afirma Bitencourt e Azevedo (2006), a AO não deve ser reduzida a um “modelo de gestão” e sim compreendida como “*um conjunto de processos únicos construídos ao longo da vida organizacional, baseado em suas experiências e especificidades*” (BITENCOURT e AZEVEDO, 2006, p.110).

Pode-se entender então que a aprendizagem no âmbito das organizações está associada aos seguintes termos: mudanças culturais, de comportamento, mudanças no estado do conhecimento, reflexão, memória, compartilhamento de *insights* e experiências, processos de construção e utilização do conhecimento e interação entre as pessoas.

4.3 Evolução do Processo de Aprendizagem Organizacional na Área de RH

A passagem da Era Industrial para a Era do Conhecimento passou a exigir o desenvolvimento de habilidades a serem desempenhadas pelos “trabalhadores do conhecimento”. Os clientes passaram a ser mais exigentes e, com isso, tornou-se necessário que os funcionários se transformassem a fim de inovar, criar e aditar valores que antes eram insignificantes ou irrelevantes (PACHECO *et al.*, 2005).

Dessa forma, a área de Gestão de Pessoas passou por alterações para se adaptar às novas necessidades de desenvolvimento de pessoal. A maior parte da literatura sobre Recursos Humanos denomina o processo de desenvolvimento como T&D (Treinamento e Desenvolvimento). Alguns autores têm agregado o termo educação à sigla, ficando então TD&E (Treinamento, Desenvolvimento e Educação)

(VARGAS *et al.*, 2008). Outros autores como Pacheco *et al.* (2005) e Rhinow (2001) se referem a essa área como Capacitação e Desenvolvimento.

Seja qual for a nomenclatura adotada pela empresa, o fato é que esta área sofreu uma evolução, desde a noção de processo de treinamento até a noção de AO.

O processo de treinamento teve o seu auge entre as décadas de 50 e 80 e se adequava muito bem dentro de uma economia em que os bens tangíveis significavam os verdadeiros valores das empresas. O treinamento profissional tem um enfoque pontual e busca “(...) *alcançar uma operacionalização e aplicabilidade imediata dos conteúdos e aspectos trabalhados nas suas atividades. (...) em razão do pragmatismo que o orienta, tente a ser limitado enquanto processo educacional*” (NÚCLEO DE ESTUDOS SOBRE TRABALHO E EDUCAÇÃO, *apud* PACHECO *et al.*, 2005, p.18).

Para Milkovich e Boudreau (2000, p. 337), o treinamento é definido como “*processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais*”.

O treinamento é caracterizado então por proporcionar um desenvolvimento parcial do indivíduo, sem oferecer uma visão do todo. Foi um meio adequado de profissionalizar os trabalhadores em um ambiente de pouca competitividade empresarial. Treinar as pessoas tinha o intuito de adequá-las ao trabalho, sem a percepção de possíveis retornos de médio e longo prazo para a empresa (PACHECO *et al.*, 2005).

O Quadro 5 abaixo mostra a mudança do paradigma do treinamento para a aprendizagem.

Conceito	Antigo paradigma de treinamento	Paradigma da aprendizagem do século XXI
<i>Local</i>	Prédio	Aprendizagem disponível sempre que solicitada, em qualquer lugar, a qualquer hora
<i>Conteúdo</i>	Atualizar qualificações técnicas	Desenvolver competências básicas do ambiente de negócios
<i>Metodologia</i>	Aprender ouvindo	Aprender agindo
<i>Público-alvo</i>	Funcionários internos	Equipes de funcionários, clientes, fornecedores de produtos
<i>Corpo docente</i>	Professores/consultores de universidades externas	Gerentes seniors internos e um consórcio de professores universitários e consultores
<i>Frequência</i>	Evento único	Processo contínuo de aprendizagem
<i>Meta</i>	Desenvolver o estoque de qualificações do indivíduo	Solucionar problemas empresariais reais e melhorar o desempenho no trabalho

Quadro 5 - Mudança do Paradigma do Treinamento para a Aprendizagem Corporativa

Fonte: Meister (*apud* Pacheco *et al.*, 2005, p.19)

Com o desenvolvimento de novas tecnologias, a globalização e a inclusão de valores intangíveis aos produtos e serviços, novas necessidades de desenvolvimento de pessoas se faziam necessárias e, com isso, o processo de aprendizagem corporativa precisou ser repensado, pois apenas o treinamento já não era mais suficiente. A capacitação passa a se destacar para possibilitar que as pessoas ou grupos ampliassem seus conhecimentos a fim de exercer uma atividade profissional com competência plena (PACHECO *et al.*, 2005).

O processo de capacitação ganha amplitude conceitual como o destacado a seguir:

Entende-se por capacitação o ato ou efeito de habilitar; de tornar uma pessoa capaz, possuidora de faculdades, potencial e habilidades para estar em estado de compreender e desenvolver uma determinada atividade. Não se confunde com treinamento. Nesse, o processo ensino-aprendizagem é tomado na perspectiva de instruir, de transmitir conhecimentos e informações, de acostumar o trabalhador às tarefas que deverá assumir no seu trabalho, ou seja, de habituar, disciplinar e até de adestramento. (NÚCLEO DE ESTUDOS SOBRE TRABALHO E EDUCAÇÃO, *apud* PACHECO *et al.*, 2005, p.20)

Mesmo com a saída do foco do treinamento para a capacitação, durante algum tempo ainda entendia-se a aprendizagem nas organizações como um método de instrução e transmissão de informações técnicas-operacionais.

Percebeu-se então a necessidade de não apenas desenvolver qualificações isoladas em treinamentos e educação de eventos em sala de aula, mas de criar uma cultura de aprendizagem contínua para os empregados aprenderem entre si e compartilharem inovações e melhores práticas para solucionar problemas organizacionais reais (GOUVÊA, 2005).

Para Pacheco *et al.* (2005), dentre alguns estudos que favoreceram a mudança da noção de capacitação mais mecanicista para uma noção mais ampla da aprendizagem, destaca-se a obra de Senge (1999), que socializa o conceito das organizações que aprendem.

De qualquer forma, o treinamento não deixou de ser utilizado e nem deve deixar de ser, desde que seja conveniente, acrescente valor aos processos e atenda aos objetivos específicos da organização.

Para Bitencourt (2004), a AO deve promover estratégias para desenvolver competências, a partir da participação das pessoas no que se refere à aquisição e disseminação de conhecimentos.

Surgem então os modelos de Educação Corporativa (EC) para complementar o ensino formal, disseminar princípios, conhecimentos e desenvolver competências importantes ao conjunto da organização e à vida profissional. O processo educacional deve ocorrer de forma explícita ou implícita no próprio exercício do trabalho, de acordo com os modelos de aprendizagem delineados pela área de desenvolvimento. A EC trata-se então de *“(...) um processo que sistematiza, agiliza, cria e propicia condições de efetivação das diretrizes e desenvolvimento do negócio.”* (PACHECO *et al.*, 2005, p.28). As Universidades Corporativas são exemplos de modelos de EC.

Algumas empresas têm trazido abordagens arrojadas de educação e aprendizagem, trazendo elementos artísticos para o dia-a-dia, como o teatro e a música, e inclusão de esportes ou artes marciais (RHINOW, 2001). A intenção é fazer com que as pessoas possam passar por experiências que as façam refletir sobre certos valores e que sirvam então para o desenvolvimento de competências.

Pode-se perceber que os parâmetros contemporâneos de aprendizagem têm buscado servir de base para as organizações e pessoas atuarem de forma coerente

na sociedade do conhecimento (PACHECO *et al.*, 2005). Por conta disso, a área de T&D passou a tomar conta não só da aprendizagem mas também da GC (LIMA, SALLES e VANALLE, 2008). Segundo essas autoras, a área de T&D e a GC promovem juntas a capacitação e transferência do conhecimento organizacional, como mostra a Figura 3.

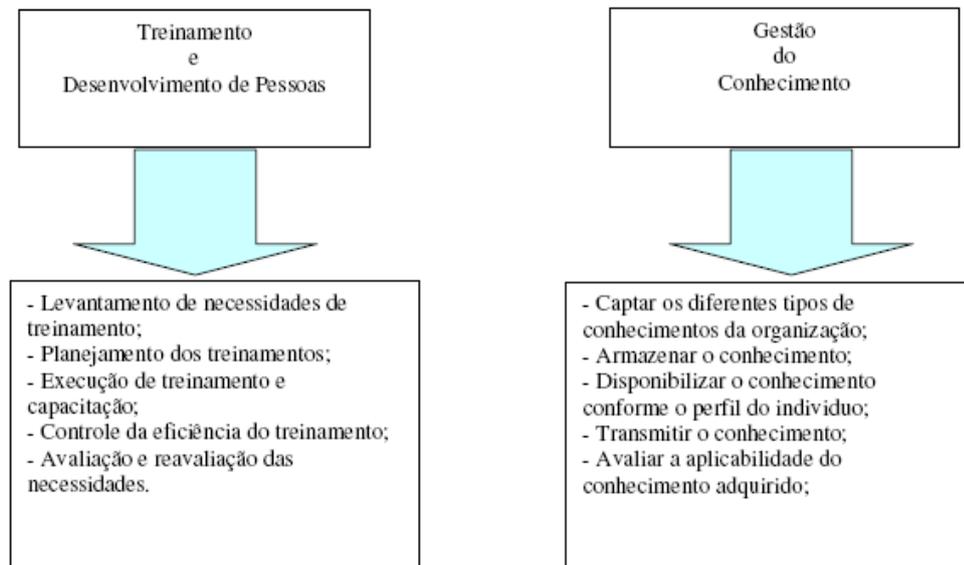


Figura 3 - T&D e Gestão do Conhecimento - Integração de Conhecimentos Organizacionais

Fonte: Lima, Salles e Vanalle (2008, p.3)

Rigo, Souza Filho e Souza (2007) afirmam que a GC tem sido pouco relacionada com a gestão de pessoas. Eles afirmam que três devem ser os papéis da área de gestão de pessoas para realizar a GC:

- servir como facilitador para tornar explícito o conhecimento tácito;
- investigar como as pessoas se sentem e se comportam diante das estruturas montadas para capturar os conhecimentos;
- sendo a GC dependente da cultura de compartilhamento de conhecimentos, a área de gestão de pessoas deve oferecer estímulos e gerenciar as *“mudanças de atitudes e comportamentos individuais necessários à efetividade das práticas de GC”* (RIGO, SOUZA FILHO E SOUZA, 2007, p. 10).

A busca por diferenciais competitivos favorecidos pela Era do Conhecimento permitiu que a área de capacitação e desenvolvimento de pessoas passasse a ser um campo estratégico através da aprendizagem para promover o desenvolvimento de competências e o compartilhamento de conhecimentos.

5 GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O objetivo deste capítulo é encontrar alguns pontos de encontro que justifiquem a utilização da AO para ajudar a gestão do CI.

O conhecimento é o ativo mais valorizado da atual ordem econômica mundial e possui um ciclo de vida cada vez menor. Por isso, as organizações precisam aprender a colocar novos conhecimentos em prática a todo o instante (GARVIN *et al.*, 1998).

Davenport e Prusak (1998) afirmam ser possível obter conhecimento através de indivíduos, grupos de conhecedores ou rotinas organizacionais. A entrega do conhecimento é feita por meios estruturados (livros, por exemplo) ou por contatos de pessoa a pessoa que vão desde simples conversas a relações de aprendizagem.

Entendendo a gestão CI como meio para obtenção de vantagem competitiva, é primordial que essa vantagem seja sustentável, e isso pode ser feito através das práticas de AO. Rhinow (2001) afirma que vantagens baseadas no desenvolvimento de novos produtos, excelência operacional e refinamento dos relacionamentos a partir de serviços oferecidos, não são sustentáveis a longo prazo. Isso acontece porque muitas inovações tendem a ser copiadas, deixando de ser exclusividade de uma determinada empresa. Desse modo, a aprendizagem se apresenta como uma alternativa para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável, como cita Senge (*apud* RHINOW, 2001, p. 3) da seguinte forma: *“a capacidade de aprender antes dos concorrentes tende a ser a única vantagem competitiva sustentável para as organizações no momento atual.”*

Como destacou Klein (1998), uma gestão estratégica do CI permite que a empresa orquestre o seu fluxo de conhecimento por meios deliberados. Nesse sentido, um meio deliberado para que tal fluxo tenha êxito pode ser através da AO, quando esta for realizada de forma oportuna, intencional e condizente com os objetivos e estratégias organizacionais. Um exemplo de aprendizagem feita sobre esses moldes pode ser através da OA definida por Garvin *et al.* (1998).

O CH, destacado por Vargas (2008) como fundamental para a integração dos demais componentes do CI, é passível de aprendizagem. Stewart (1998) e Cavalcanti (2001) concordam que a empresa precisa definir as suas competências essenciais para saber quais as capacidades, habilidades e tecnologias necessárias

para atender plenamente o cliente. A fim de desenvolver as competências essenciais, algumas soluções foram recomendadas como programas de capacitação e incentivo à troca de conhecimento, como as comunidades de prática.

Nota-se no referencial teórico sobre AO as mudanças que estão associadas a ela, tais como: mudanças de comportamento, atitudes, cultura e no estado do conhecimento que pode levar a inovações. Todas essas mudanças são condições necessárias para o desenvolvimento de competências.

Com isso, a área de recursos humanos, principalmente a área de capacitação de desenvolvimento passou a ser um campo estratégico por meio da aprendizagem (RHINOW, 2001), por ter que responder ao desafio de promover o desenvolvimento das pessoas nas organizações na sociedade do conhecimento.

O aprendizado no âmbito das organizações permite a criação de bases para que os indivíduos estejam sempre adquirindo, transmitindo e criando novos conhecimentos e desenvolvendo capacidades de adaptação às mudanças, gerando valor e vantagem competitiva.

Portanto, pode-se dizer que a AO pode ajudar na gestão do CI porque: 1) a AO pode ser um instrumento deliberado quando é planejado e incentivado oportunamente; 2) a AO proporciona mudanças que desenvolvem competências; 3) a AO proporciona mudanças no estado do conhecimento que podem levar à inovação; 4) a AO promove a GC; 5) as práticas de AO contribuem para a formação de uma cultura de aprendizagem, que estimula o questionamento e a reflexão constantes e o aprendizado por meio de erros e acertos, na expectativa de adquirir a capacidade do “*aprender a aprender*”, a fim de obter vantagens competitivas sustentáveis (SENGE, *apud* RHINOW, 2001).

6 METODOLOGIA

Este capítulo descreve a metodologia utilizada para realização desta monografia, apresentando os tipos de pesquisa, a coleta de dados e o tratamento dos dados realizados.

Os meios utilizados para a realização deste trabalho, conforme a classificação sugerida por Vergara (2009), foram os seguintes: investigação bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso.

Para pesquisa bibliográfica foram consultados livros, artigos científicos e dissertações, com o intuito de fundamentar a idéia do trabalho e compor o referencial teórico a partir dos temas: conhecimento, GC, gestão do CI, AO e OA. Essa investigação contribuiu para a obtenção dos objetivos final e intermediário desta monografia. As demais pesquisas citadas a seguir contribuíram apenas para a obtenção do objetivo final.

Segundo Vergara (2009, p. 43), a pesquisa documental deve ser oriunda de “[...] documentos conservados nos interior dos órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas [...]”. Para tanto, se utilizou: 1) o material disposto na intranet da empresa Tele-X; e 2) documentos disponibilizados pela coordenadora de Desenvolvimento Corporativo da empresa estudada. Segue a explicação de cada documento:

1) A empresa Tele-X possui em sua intranet um link que leva à página eletrônica institucional do programa de desenvolvimento corporativo da empresa, denominado DNA Tele-X. Esta página foi criada pela área que desenvolve esse programa, que é chamada Coordenação de Desenvolvimento Corporativo. Portanto, foi realizada uma pesquisa documental através da consulta a essa página e aos diversos links que ela disponibiliza, com o objetivo de apresentar o programa e as suas ferramentas. O conteúdo deste documento será devidamente apresentado no capítulo 7, sub-item 7.3.1.

2) Os documentos disponibilizados foram os resultados de duas pesquisa, uma realizada pela Diretoria de DHO da Tele-X (Pesquisa de Clima 2008) e a outra feita por uma consultoria externa em 2008 para verificar a satisfação dos funcionários em relação à empresa. Vale ressaltar que esta última pesquisa possui importância em âmbito mundial. A participação dos funcionários nas pesquisas citadas foi voluntária.

Foi realizado também um estudo de campo por meio de uma entrevista e observação participante. Segue abaixo a explicação de cada um:

- *Entrevista*: foi feita à coordenadora da área de Desenvolvimento Corporativo da empresa em questão, a respeito do programa de desenvolvimento corporativo da empresa, DNA Tele-X. A entrevistada tem formação em Psicologia e é qualificada para responder as questões visto que ela é a responsável geral pelo planejamento e implantação do programa DNA Tele-X, além de possuir o cargo mais elevado da Coordenação de Desenvolvimento Corporativo. A entrevista foi feita em um dia e teve duração perto de 30 minutos. Foi presencial, por meio de perguntas fechadas e também por pauta. Vergara (2009, p.52) explica que na entrevista por pautas “[...] o entrevistador agenda vários pontos a serem explorados com o entrevistado”. Não foi realizada gravação, apenas anotação de pontos-chave. Logo após, foi feita a sua transcrição, que foi devidamente apresentada à entrevistada para a sua permissão final.

- *Observação Participante*: esse tipo de observação foi possível devido ao fato de a autora desta monografia ter sido estagiária da empresa Tele-X no momento da realização desta monografia. Portanto, ela teve a oportunidade de estar engajada na vida cotidiana da empresa conhecendo melhor a sua história, costumes, cultura, além de ser usuária do programa DNA Tele-X.

A pesquisa também se apresenta na forma de estudo de caso, pois investiga as ações do programa de desenvolvimento corporativo específico da empresa Tele-X. Tachizawa e Mendes (2005, p.62) afirmam que esse tipo de estudo compreende uma “[...] análise específica da relação entre um caso real e hipóteses, modelos e teorias”. No presente estudo, verifica-se a experiência prática da gestão de pessoas da empresa em questão (caso real) para analisar se está em conformidade com a teoria.

A escolha pelo estudo de caso da empresa em questão se justifica por alguns motivos:

1) a Tele-X atua no mercado de telecomunicações, que se caracteriza por ser altamente competitivo e suscetível a mudanças rápidas. Portanto, a necessidade de desenvolver o CI e adquirir a capacidade de aprender continuamente parece relevante. Analisar então as práticas que a empresa tem realizado para alcançar esse objetivo se apresentou como um interessante estudo de caso. Vale ressaltar

também que a empresa possui um elevado nível de satisfação, pois de acordo com uma pesquisa realizada por uma consultoria externa, 84% dos funcionários da Tele-X consideram que ela é uma excelente empresa para se trabalhar.

2) facilidade de acesso por parte da autora desta monografia às fontes documentais pesquisadas (material da intranet) e à própria entrevistada. Isso se justifica pelo fato de esta autora ter sido estagiária da empresa Tele-X no momento da realização desta monografia, o que lhe permitiu também a condição de observadora participante; e

Os dados obtidos foram analisados à luz do referencial teórico composto pelos macroassuntos: gestão do CI e AO.

7 O CASO TELE-X

O estudo de caso é descrito neste capítulo e inclui a apresentação de aspectos gerais da empresa tais como história, características organizacionais gerais e o seu departamento de recursos humanos, bem como a sua área de treinamento e desenvolvimento (que é chamado de Diretoria de DHO - Desenvolvimento Humano Organizacional e Coordenação de Desenvolvimento Corporativo, respectivamente).

7.1 Apresentação da Empresa

O mercado de telecomunicações é caracterizado por alto grau de competitividade, pois inovações tecnológicas surgem a todo o momento e as organizações precisam responder rápido às mudanças ocorridas, colocando, o quanto antes, novos conhecimentos em prática, adaptando-se e visualizando novas oportunidades.

A Tele-X é uma empresa de telecomunicações que oferece serviços de telefonia local, longa distância nacional (LDN) e internacional (LDI), além de soluções integradas e personalizadas de telecomunicações para o público em geral, principalmente para as empresas. Essa customização foi o diferencial proposto pela Tele-X aos seus clientes. Entrou em operação comercial a partir de janeiro de 2000 e foi formada a partir de um consórcio entre três empresas estrangeiras.

Desde 2001, a empresa foi colocada à venda, pois os seus controladores já não queriam mais fazer investimentos e, por isso, a organização sobreviveu até o ano de 2008 com os investimentos feitos pelo seu caixa próprio. Nesse período, a empresa não contou com a figura de um único presidente, mas com a direção de quatro vice-presidentes.

A partir do ano de 2008, a Tele-X foi vendida para um controlador brasileiro e, a partir de então, passou a ser comandada por um presidente.

Em 2009, a empresa foi vendida novamente para outro grupo de telecomunicações de origem italiana. Entretanto, até o momento, não houve alterações na estrutura organizacional da Tele-X, pois a sua venda ainda depende

de autorização da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) e do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade).

Nas Tabelas 1, 2 e 3 abaixo, é possível verificar o *market share* da empresa e a sua posição em relação às grandes empresas de telecomunicações.

Tabela 1 - Participação de Mercado - Minutos Tarifados - LDN (Brasil)

Empresa	Participação Percentual	
	Janeiro de 2008	Dezembro de 2008
Telefônica	25,76%	27,46%
Embratel	24,34%	23,99%
BrT	18,07%	17,86%
Oi	19,86%	17,16%
TIM	5,57%	6,90%
Outras*	4,38%	4,17%
GVT	2,01%	2,46%

* A Tele-X se encontra dentro da categoria *Outras*

Fonte: Adaptado do site da Anatel

Tabela 2 - Participação de Mercado - Minutos Tarifados - LDI (Brasil)

Empresa	Participação Percentual	
	Janeiro de 2008	Dezembro de 2008
Embratel	55,50%	53,99%
Telefônica	19,54%	22,21%
Oi	9,99%	8,41%
BrT	4,82%	4,47%
TIM	4,49%	4,01%
Outras	2,64%	3,50%
Tele-X	3,02%	3,43%

Fonte: Adaptado do site da Anatel

Tabela 3 - Participação de Mercado - Acesso em Serviços (Brasil)

Empresa	Participação Percentual	
	Janeiro de 2008	Dezembro de 2008
Oi	35,85%	33,91%
Telefônica	30,19%	28,38%
BrT	20,13%	19,55%
Embratel	7,20%	12,27%
Outras*	4,78%	3,69%
GVT	1,85%	2,20%

* A Tele-X se encontra dentro da categoria *Outras*

Fonte: Adaptado do site da Anatel

7.2 Aspectos Organizacionais

De acordo com a observação participante realizada pela autora desta monografia, é costumeiro na empresa associar a sua permanência no mercado pelo espírito contagiante da sua equipe, sempre motivada, pela sua cultura de resiliência, atitudes pró-ativas, inteligentes e inovadoras. Isso tudo levando em conta que a empresa tem conseguido sobreviver no mercado, sem investimentos dos períodos entre 2001 e 2008 e tendo como concorrentes grandes empresas concessionárias, que possuem fatias de mercado muito superiores à Tele-X (vide Tabelas 1, 2 e 3).

Dados de uma pesquisa contratada pela Tele-X a uma consultoria externa, revelou que 84% dos funcionários consideram que a Tele-X é uma excelente empresa para se trabalhar. Vale ressaltar que essa pesquisa possui importância em nível mundial. O resultado obtido demonstra então a satisfação das pessoas em relação às suas práticas da Tele-X um modo geral.

Seguem abaixo as declarações de visão e valores da empresa:

- **Visão:** A Tele-X deseja ser reconhecida como a melhor escolha em telefonia e soluções IP para o mercado brasileiro.

- **Valores:** A Tele-X acredita e conduz os seus negócios com integridade, ética, cidadania e respeito, praticando um jeito novo de pensar e agir baseado em:
 - *Energia Centrada no Cliente:* Paixão e orgulho em servir e encantar o cliente, com a qualidade e a rapidez adequadas e com o compromisso permanente de alavancar seu sucesso.
 - *Espírito Contagiantes de Time:* Prazer e desafio para estimular a aprendizagem e a inovação sabendo ouvir, pensando com flexibilidade, comunicando-se diretamente e agindo com transparência.
 - *Execução de Alto Desempenho:* Eficácia e consistência para atingir os resultados, comemorando o sucesso e compartilhando as recompensas.

7.3 Apresentação da Diretoria de DHO (Desenvolvimento Humano e Organizacional) e a Coordenação de Desenvolvimento Corporativo

A Diretoria de DHO da empresa Tele-X é equivalente ao departamento de recursos humanos e é dividida em seis áreas, como mostra a Figura 4 a seguir. Sua missão é incentivar o autodesenvolvimento das pessoas e as práticas de qualidade de vida.

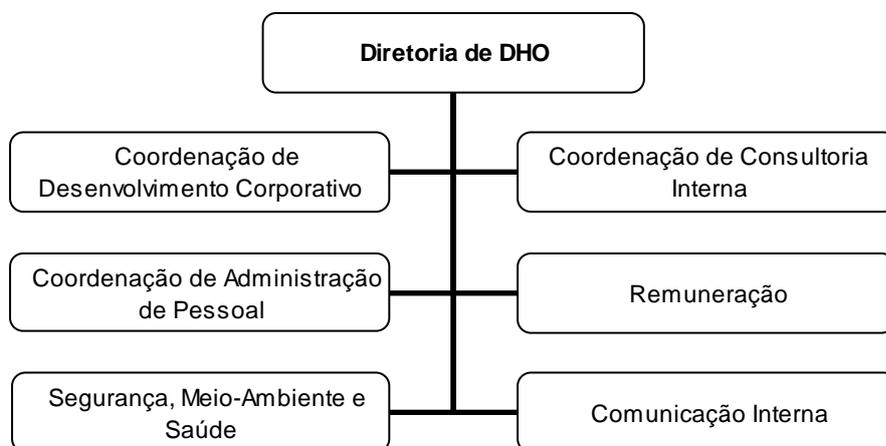


Figura 4 - Organograma da Diretoria de DHO da empresa Tele-X
Fonte: Intranet Tele-X

Em entrevista com a coordenadora de Desenvolvimento Corporativo da empresa, ela afirmou que o autodesenvolvimento tem sido uma estratégia utilizada desde o ano de 2001, ano em que a empresa foi colocada à venda. Na falta de uma estratégia unificada da área de DHO, considerando que a empresa estava sendo dirigida por cinco vice-presidentes, cada qual com um modo diferente de gerir seus empregados, DHO optou por estimular o autodesenvolvimento. Entretanto, com a nomeação do novo presidente em 2008, essa diretoria está estudando uma estratégia de modo a incrementar ainda mais o desenvolvimento corporativo.

A Coordenação de Desenvolvimento Corporativo, como o próprio nome diz, corresponde a uma área de Capacitação e Desenvolvimento. É responsável pelo planejamento e implantação dos programas “DNA Tele-X” (sobre aprendizagem e troca de conhecimentos) e “De Bem com a Vida” (sobre qualidade de vida). Para

esta monografia, apenas o primeiro programa foi estudado e será apresentado logo a seguir.

7.3.1 O Programa “DNA Tele-X”

O DNA Tele-X é o programa da Tele-X responsável por desenvolver ferramentas que promovam a aprendizagem contínua e a troca de conhecimentos na empresa. A idéia do DNA é a seguinte: da mesma forma que o DNA das pessoas é a sua identidade genética, o DNA Tele-X é a identidade da empresa e é formado pelos comportamentos e conhecimentos adquiridos ao longo de sua caminhada. Portanto, os funcionários são convidados a ser parte deste DNA, compartilhando dos seus valores e atitudes. O programa disponibiliza então meios para estimular a prática e o desenvolvimento de comportamentos e conhecimentos essenciais para a empresa.

Na intranet da organização, há uma página eletrônica específica que explica todos os detalhes do programa e ainda disponibiliza materiais de apoio que serão apresentados a seguir. O DNA Tele-X conta então com as seguintes ferramentas:

- A. **Academia do Conhecimento:** promove eventos de treinamento, educação e capacitação das pessoas, além de disponibilizar na intranet materiais de apoio ao desenvolvimento pessoal;
 - A.1. **Programa de multiplicadores internos:** dentro da Academia do Conhecimento, destaca-se o programa de multiplicadores internos. A maioria dos eventos realizados por essa Academia conta com a participação dos multiplicadores do conhecimento. Na intranet, é possível identificar quem são eles, quais os seus conhecimentos e como se inscrever;
- B. **Academia da Liderança:** facilita encontros entre os gestores para a troca de conhecimentos e disponibiliza materiais na intranet materiais de apoio ao desenvolvimento da liderança; e
- C. **Feedback 360º:** avaliação de desempenho adotada na Tele-X para identificar os conhecimentos e comportamentos que cada indivíduo deve desenvolver para alinhar com a estratégia da empresa.

A) ACADEMIA DO CONHECIMENTO

A Academia do Conhecimento proporciona um espaço para o funcionário investir no seu autodesenvolvimento através de um rico material na intranet, palestras e eventos de aprendizagem. O material disposto na intranet é o seguinte:

- **Estilos de Aprendizagem**
- **Técnicas de Aprendizagem**
- Desenvolvendo **comportamentos e conhecimentos**
- **Trilha do Auto-Desenvolvimento**
- **Parcerias** oferecidas com universidades e instituições de ensino
- **Espaço do Saber**

- **Estilos de Aprendizagem**

A Tele-X entende que cada pessoa possui um estilo próprio de aprender. É disponibilizado então um questionário chamado “*Estilos Predominantes de Aprendizagem*” no qual a pessoa identifica o seu estilo predominante para aprender e fixar conhecimentos e habilidades. A apresentação na intranet, o questionário e os resultados possíveis estão dispostos no Anexo A.

- **Técnicas de Aprendizagem**

Conhecendo-se o estilo de aprendizagem e/ou o estilo dos participantes de um determinado grupo, é possível escolher a técnica de aprendizagem que melhor se aplica ao desenvolvimento de cada um. São apresentadas então algumas técnicas contendo cada qual a sua definição, indicação, metodologia e casos de sucesso em que a técnica utilizada gerou valor para a empresa.

As técnicas indicadas são: auto-instrução, *benchmarking*, debate, fórum, *job rotation*, participação em projetos, treinamento formal e workshop.

Dois exemplos de como a Tele-X expõe essas técnicas na sua intranet podem ser vistos no Anexo B: *job rotation* e participação em projetos.

- **Desenvolvendo comportamentos e conhecimentos**

Nesta seção, para cada conhecimento e comportamento que compõe o DNA da empresa, são apresentadas dicas, orientações simples e práticas para que o

funcionário possa realizá-las no dia-a-dia para se desenvolver. O texto da intranet ainda explica:

*Nosso desenvolvimento é feito de pequenas ações e melhorias no nosso dia-a-dia que, consolidadas ao longo do tempo, nos tornam competentes e preparados. **Muitas dessas ações dependem apenas de nós mesmos, apoiados pela organização onde estamos.** Pratique e planeje algumas dessas dicas e, com isso, você dará provavelmente um passo importante no seu aprimoramento profissional e pessoal.*

Os comportamentos e conhecimentos aqui apresentados nada mais são do que a definição das competências essenciais da empresa. Os funcionários podem saber das competências que possuem e das que precisam desenvolver de duas formas: 1) pelo resultado da avaliação de desempenho, Feedback 360º, realizada a cada 2 anos; e 2) pela leitura do material da intranet, por meio de reflexão e questionamento.

A intranet da empresa disponibiliza a explicação de cada competência e fornece também links que permitem o acesso a artigos publicados em revistas, sites, vídeos e indicação de livros para que os empregados conheçam mais sobre determinada competência.

A sugestão é que as pessoas saiam da sua zona de conforto e possam investir energia em si mesmas, a fim de aprimorar as competências.

Os comportamentos e conhecimentos esperados estão dispostos no Quadro 6 abaixo. No Anexo C, encontra-se a descrição de duas competências na íntegra, tal como está disposto na intranet (Vontade de Aprender e Ensinar e Trabalho em Equipe).

COMPETÊNCIAS	DEFINIÇÕES E ATITUDES QUE EVIDENCIAM O COMPORTAMENTO	
Comunicação	Definição	A habilidade de transmitir informações, idéias, emoções, planos, objetivos e resultados de forma clara, assertiva, transparente; influenciando as pessoas em agirem com o mesmo senso de direção.
	Atitudes	*Buscar e repassar constantemente informações utilizando-se de forma adequada os canais formais e informais de comunicação.
		*Transmitir informações na freqüência e velocidade e linguagem adequada ao interlocutor e checar o seu entendimento.
		*Estimular o interlocutor a se expressar.
		*Transmitir conhecimento/ informação de forma ética, clara, simples, objetiva e transparente, influenciando na obtenção do objetivo.
Vontade de ensinar e aprender	Definição	Comprometer-se com o auto-desenvolvimento, criar e gerar um ambiente de disseminação do conhecimento e facilitando o processo de transformação e mudança pessoal e corporativo.
	Atitudes	*Estimular o ambiente propício às novas idéias e ao aprendizado.
		*Questionar com uma perspectiva construtiva.
		*Estar disposto à mudanças.
		*Usar os erros e as tarefas como forma de aprendizado, ser flexível e resolver problemas sem apontar os culpados, tendo a prática de dar e receber feedback.
*Escutar e disseminar conhecimento.		
Fazer Acontecer	Definição	Capacidade de criar visões inovadoras sabendo traduzi-las em planos realistas. Ser auto-motivado, possuir garra e ousadia para a superação de barreiras e desafios. Ter atitude pró-ativa para melhorar processos e resultados do trabalho. Buscar ter uma operação com " Execução de Alto desempenho"
	Atitudes	*Ter comprometimento contínuo com resultados, qualidade, conteúdo e prazo, e definir claramente os objetivos e acompanhar o andamento (follow-up).
		*Buscar e propor soluções alternativas e inovadoras demonstrando energia e pró-atividade.
		*Demonstrar coragem para assumir desafios e riscos e suas conseqüências.
		*Mobilizar as pessoas e combater as resistências construtivamente.
*Assumir responsabilidades (não dar desculpas).		

Trabalho em Equipe	Definição	Capacidade de trabalhar coletivamente gerando sinergia, promovendo e estimulando a confiança dentro da equipe. Reconhecer os resultados dos trabalhos compartilhando o sucesso e apoiando o desenvolvimento da equipe.
	Atitudes	*Assumir o objetivo comum, seguindo os processos e regras estabelecidas, fazendo a sua parte.
		*Argumentar sem impor, de forma contributiva e positiva.
		*Compartilhar situações críticas antes de tomar decisões, sabendo assim defender a posição da equipe no que for acordado
		*Contribuir para o clima de confiança na equipe.
*Reconhecer os resultados positivos.		
Gestão de Pessoas	Definição	Liderar e desenvolver pessoas com as quais trabalha, através da construção de relacionamentos com o foco no desenvolvimento e na gestão do ambiente de trabalho, criando uma cultura de alto desempenho baseado na valorização das pessoas e seus talentos e no modelo de comportamento.
	Atitudes	*Conhecer as pessoas e as necessidades de sua equipe e saber lidar com as emoções e sentimentos individuais em prol do coletivo.
		*Manter-se atento na atração e desenvolvimento de profissionais com o perfil adequado, delegando e propondo desafios constantes.
		*Promover a melhor gestão dos processos, diminuindo re-trabalhos, conflitos e stress
		*Definir claramente as metas da equipe, papéis e responsabilidades individuais.
		*Solicitar e dar feedback, falando diretamente com as pessoas, usando transparência, coerência e total clareza na relação com as pessoas da equipe.
*Comemorar , reconhecer e celebrar resultados individuais e da equipe.		
Conhecimento Técnico	Definição	Capacidade de projetar, especificar e realizar as atividades da sua função, de acordo com as exigências da mesma, propondo inovações técnicas, garantindo a excelência e a qualidade operacional, através da aplicação de conhecimentos técnicos e experiência adquirida."
Orientação para o cliente	Definição	Atender ao cliente externo e interno, através do conhecimento e entendimento de suas necessidades, buscando proximidade e construção de um relacionamento, visando fornecer recursos e condições adequadas de trabalho que o apoiem a garantir o sucesso do negócio.

Quadro 6 - Comportamentos e Conhecimentos Essenciais da Tele-X.

Fonte: Intranet Tele-X

- **Trilha do autodesenvolvimento (técnica de mapeamento mental)**

Possibilita que o funcionário faça o *download* de um programa em seu computador para realizar a técnica do mapeamento mental. Esta técnica permite que uma pessoa consiga organizar suas idéias e reter informações de uma maneira mais

eficiente e produtiva. Pode ser útil em situações envolvendo análise, aprendizado, pesquisa e reflexões. A apresentação do mapa mental está disposto no Anexo D.

- **Parcerias oferecidas com universidades e instituições de ensino**

Aqui ficam disponibilizadas as instituições de ensino (universidades e cursos de idiomas) com as quais a Tele-X tem parceria e/ou descontos para a realização de cursos diversos.

- **Espaço do Saber**

O Espaço do Saber disponibiliza na intranet uma lista de livros e filmes disponíveis para pessoas interessadas em assuntos diversos, que provavelmente venham a agregar valor tanto em termos de conhecimentos técnicos quanto para o desenvolvimento de comportamentos e atitudes.

Além disso, há de fato uma sala reservada duas vezes por semana, para que as pessoas consultem esses materiais e possam pegá-los emprestados. Funciona como uma biblioteca e filmoteca. O ambiente da sala possui poltronas confortáveis e clima agradável para que as pessoas se sintam à vontade.

A.1) Programa de multiplicadores internos

Os funcionários têm a oportunidade de compartilhar a sua *expertise* sobre algum assunto que seja relevante para a empresa. Os conteúdos são: telecomunicações, produtos, negócio, processos internos, sistemas de rotina (SAP, Office, Clarify, etc.) e conteúdos com claro impacto nos resultados da empresa ou área. Na intranet está disponível a lista dos multiplicadores, a descrição dos seus conhecimentos, os eventos que estão por vir ministrados por eles e o material de eventos antigos (normalmente apresentações em PowerPoint). Uma dica encontrada na intranet é a seguinte: para o multiplicador poder se desenvolver é necessário que ele reserve um tempo para sua interação com o grupo.

Como forma de premiar e valorizar quem se dedicou ao programa, a empresa proporciona eventualmente eventos externos tais como jantares e passeios, como forma de reconhecimento e incentivo.

Esse programa é uma forma também de fazer com que as pessoas possam praticar comportamentos e atitudes essenciais para a empresa como, por exemplo,

a *Vontade de Aprender e Ensinar* (a definição desse comportamento se encontra no Anexo C).

No Anexo E é apresentado um exemplo de como os Multiplicadores são apresentados na intranet.

B) ACADEMIA DA LIDERANÇA

A academia da liderança é uma iniciativa especialmente voltada para os líderes da Tele-X. O objetivo é estimular e auxiliar a troca de experiências, trazendo experiências comuns ao universo dos gestores, para apoiá-los com modernas técnicas de gestão.

Na intranet estão disponibilizadas matérias que tratam dos assuntos que envolvem a liderança com os seguintes títulos: *coaching*; delegação; demitir nunca é fácil; *feedback*; gestão de conflitos; liderança servidora; times com performance superior e mudanças.

Os encontros dessa academia acontecem a cada bimestre e acontecem normalmente por meio de fóruns que contam com a participação especial de líderes de outras empresas que relatam as suas experiências de como conseguiram superar dificuldades ou implantar estratégias.

No Anexo F, pode-se verificar o fragmento de um dos materiais disponibilizado na intranet sobre a academia da liderança.

C) FEEDBACK 360º

O Feedback 360º é a avaliação de desempenho praticada pela Tele-X com o intuito de identificar as competências essenciais que precisam ser desenvolvidas pelos empregados. Nesse tipo de avaliação, o indivíduo recebe o *feedback* do seu gestor, pares, subordinados e clientes internos.

De posse do resultado, o indivíduo deve fazer o seu Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), que é uma ferramenta de apoio à autogestão e ao processo de desenvolvimento de comportamentos e conhecimentos. O PDI deve ser posteriormente apresentado ao gestor em uma reunião de *feedback*, para que se decidam os planos de ação para desenvolver as competências.

Para a coordenadora de Desenvolvimento Corporativo da Tele-X, as práticas de aprendizagem propostas através do DNA Tele-X têm o objetivo de melhorar o desempenho das pessoas, proporcionar satisfação e atender as demandas.

Foi perguntado à entrevistada se havia documentos que demonstrassem concretamente os resultados dos programas de aprendizagem. Ela respondeu que não existia pesquisa com resultados diretos e específicos, mas que poderia disponibilizar os dados de duas pesquisas: uma realizada pela própria Tele-X (Pesquisa de Clima 2008) e a outra realizada por uma consultoria externa.

A primeira avaliou a percepção dos funcionários em relação às ferramentas do DNA Tele-X. Os resultados foram expostos na Tabela 4 e apontam que as pessoas parecem estar satisfeitas com o programa.

Tabela 4 - Pesquisa de Clima 2008
Percepção dos funcionários sobre as ferramentas do programa DNA Tele-X

	Supera a expectativa	Atende à expectativa	Não atende à expectativa	Sem informações suficientes para avaliar
Academia do Conhecimento	22.2%	55.0%	9.5%	13.3%
Programa de Multiplicadores Internos	15.0%	48.4%	13.3%	23.3%
Academia de Liderança	11.8%	41.3%	7.1%	39.8%

Fonte: Coordenadora de Desenvolvimento Corporativo da Tele-X

A segunda pesquisa, que possui importância em nível mundial, foi realizada por uma consultoria externa e revelou depoimentos de alguns funcionários da Tele-X em relação à seguinte pergunta: *o que torna a sua empresa um excelente lugar para se trabalhar?* Algumas respostas foram descritas abaixo:

Ela sempre nos proporciona oportunidade de aprender, sempre tem cursos sobre todos os assuntos, todos podem participar. Sempre arrumamos um tempo para nos reunir e confraternizar entre as áreas, a qualidade de vida é levado muito a sério. (FUNCIONÁRIO 1)

O ambiente criado pelos próprios funcionários. Todos buscam dar o melhor em todos os aspectos, tanto pessoal quanto profissional. As pessoas sempre dispostas a ajudar e fazer com que os problemas sejam resolvidos independente de quem os causou. O nosso DHO tem uma grande preocupação com o nosso desenvolvimento profissional, sendo responsável

por treinamentos que são dados pelos próprios funcionários que são disseminadores conhecimento. Existem ainda as confraternizações para que seja aumentada integração entre todos da empresa. Por conta disso rendemos muitos que empresas com um número de funcionários bem maior que o nosso. (FUNCIONÁRIO 2)

O clima da empresa é excelente! É como uma segunda casa, onde me sinto muito à vontade. A equipe com quem trabalho é maravilhosa! Tenho liberdade para me expressar, opinar e sugerir, tanto aos colegas como a minha gerência. O desenvolvimento é constante! E a política da empresa é respeitada praticada! É fácil se relacionar com todos, desde o servente até os vice-presidentes. É uma empresa que pensa no bem do funcionário e o valoriza! (FUNCIONÁRIO 3)

Além dos outros motivos marcados como "sempre verdade", na Tele-X eu, estagiário, tenho responsabilidades, participo e sou ouvido quando tenho alguma idéia ou sugestão. Aqui tenho apoio para o meu desenvolvimento e sei que posso sempre contar com minha equipe. O clima é muito amistoso, bem informal, ótimo para se trabalhar. (ESTAGIÁRIO 1)

8 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O DNA Tele-X é o programa oficial da empresa para o desenvolvimento corporativo. A sua apresentação está devidamente disponibilizada na intranet da empresa e revela a importância que a Tele-X atribui às trocas de conhecimento e aprendizagem na organização, demonstrando também características da sua cultura.

Analisando inicialmente o programa sob duas perspectivas e partindo da sugestão de Stewart (1998) e Cavalcanti (2001) para a gestão do CI, para a promoção do CH, tem-se a comentar o seguinte:

1) *O programa DNA Tele-X leva as pessoas a aprenderem coisas úteis para a organização?*

Sim. O programa realiza o proposto pelos autores citados acima porque define as competências essenciais da empresa e acredita desenvolvê-las por meio dos eventos, espaços e oportunidades promovidos pela Academia do Conhecimento e do material descrito na intranet (links diversos). As competências estão disponíveis na intranet da empresa na seção denominada *Desenvolvendo Comportamentos e Conhecimentos*. Assim, a organização declara o que espera de seus empregados e ainda apresenta dicas de como é possível reconhecê-las. Os funcionários identificam as competências que precisam desenvolver e as que já possuem de dois modos: 1) leitura do material da intranet por meio de reflexão e questionamento; 2) através do resultado de uma avaliação de desempenho 360º (Feedback 360º) realizada a cada dois anos.

Os eventos da Academia do Conhecimento normalmente são promovidos pelos multiplicadores internos, confirmando que a Tele-X pratica o exposto em Pacheco *et al.* (2005), quando eles recomendam programas de capacitação para o desenvolvimento de competências como, por exemplo, o programa de multiplicadores internos. Esses autores também indicam outros meios tais como universidades corporativas, programas de estágio/*trainee* e programas de integração. Dentre essas opções, as únicas que a Tele-X não pratica são a universidade corporativa e o programa de *trainee*.

Pode-se dizer que o programa DNA Tele-X responde ao desafio de Klein (1998) no que se refere a criar elos entre os papéis estratégicos e operacionais do CI.

A ferramenta do Feedback 360º também leva as pessoas a saberem mais coisas sobre a organização na medida em que tomam conhecimento das competências que devem desenvolver. Além disso, a ferramenta responde, pelo menos em parte, a outro desafio citado por Klein (1998): o monitoramento do CI.

Os links encontrados na intranet que levam a textos e artigos publicados em revistas, bem como grande parte dos eventos da Academia do Conhecimento (palestras) são tentativas de permitir a transferência do conhecimento por interiorização (de explícito para tácito), na expectativa de os empregados “aprenderem fazendo”, sabendo mais a respeito dos assuntos, desenvolvendo novos modelos mentais.

2) O programa DNA Tele-X oferece oportunidades de tornar público o conhecimento privado para aproveitar o que as pessoas sabem?

Sim. Isso pode ser notado no programa de multiplicadores e na Academia da Liderança. No primeiro programa, pode-se notar a transferência do conhecimento tácito, principalmente por externalização (por parte da pessoa multiplicadora do conhecimento) e, no segundo programa, isso é feito por socialização. Entretanto, a literatura indica (CAVALCANTI, 2001; STEWART, 1998) que a empresa deve oferecer oportunidades para as pessoas trocarem idéias, por exemplo, por meio das comunidades de prática. O estímulo a tais comunidades não é notado em qualquer das ações do DNA Tele-X, fato confirmado inclusive pela coordenadora de desenvolvimento corporativo. Segundo ela, a troca de idéias ocorre quando grupos multifuncionais se reúnem para realizar algum projeto. Essa troca também é claramente notada nos eventos da Academia da Liderança, programa restrito aos líderes.

Portanto, a empresa deveria investir na idéia da comunidade de prática, para permitir mais um espaço de trocas de conhecimentos tácitos, melhorando a aprendizagem em nível organizacional, considerando que isso só é possível por meio da interação entre as pessoas porque necessita da formação de um senso comum sobre um assunto (TAKAHASHI e FISCHER, 2007). Além disso, se as comunidades de prática forem realizadas por meio virtual, as pessoas podem

contribuir a qualquer momento do dia, ao passo que os eventos promovidos pela Academia da Liderança e da Academia do Conhecimento (através dos multiplicadores) se restringem a dias específicos, previamente agendados. Utilizar-se da troca de idéias, apenas entre os líderes ou quando houver necessidade de projetos específicos, não é suficiente para aproveitar os benefícios obtidos pelas comunidades.

Por isso, o programa DNA poderia melhorar a sua infra-estrutura de compartilhamento de conhecimento, conforme proposto por Klein (1998), de forma a capturar o *know how* no contexto do negócio e favorecer a GC. Não se pode negar que o programa de multiplicadores e a Academia da Liderança promovam essa captura, entretanto, Klein (1998) referiu-se a uma infra-estrutura tecnológica para compartilhar o CI, recomendando, para tal, as comunidades de prática.

Outros pontos a seguir também foram observados:

- *Valorização da aprendizagem no nível individual:*

Através do material disposto na intranet, é possível observar como a empresa acredita na aprendizagem individual como sendo necessária e condição *sine qua non* para o desenvolvimento organizacional. Isso também foi confirmado na entrevista realizada, quando a coordenadora de Desenvolvimento Corporativo falou que a estratégia atual seria a de promover o autodesenvolvimento. São oferecidas ferramentas para o indivíduo se conhecer melhor e se autodesenvolver. Para tanto, cada pessoa é responsável pelo seu crescimento. Nota-se um estímulo à prática da disciplina de domínio pessoal de Senge (1999).

Ademais, vale ressaltar que a aprendizagem individual por si só não promove a AO, pois esta última depende de interação social. Além disso, como Bitencourt (*apud* TAKAHASHI e FISCHER, 2007) afirma, a aprendizagem coletiva pode se desencadear na interação entre as pessoas, sem necessariamente iniciar pelo nível individual.

- Incentivo à cultura de aprendizagem:

O incentivo à cultura de aprendizagem pode ser observado, de uma forma geral, pelas ações do programa DNA Tele-X, com destaque para as parcerias com

universidades e cursos, disponibilização do Espaço do Saber e premiação feita aos multiplicadores como forma de reconhecimento e incentivo.

O desafio proposto por Klein (1998), a respeito da criação de uma cultura que incentive o CI, pode ser notado pelas ações da Tele-X.

- Aprendizado através da experiência:

Notado principalmente na Academia da Liderança e Multiplicadores, pela disseminação do conhecimento tácito. Além disso, no caso específico da Academia da Liderança, a presença de gestores de outras empresas permite a prática do *benchmarking*.

Na intranet, após a definição de cada técnica de aprendizagem (na seção *Técnicas de Aprendizagem*), há a descrição de casos de sucesso obtidos pela utilização das técnicas. Isso é um indício de que a empresa aprende com a experiência adquirida.

Com tudo que foi exposto, pode-se dizer também que a Tele-X é orientada para a aprendizagem por incentivar as práticas das cinco disciplinas de Senge (1990), além do estímulo à cultura de aprendizagem, que favorece a reflexão constante e contribui para o desenvolvimento do “aprender a aprender”. Além disso, a importância dada ao desenvolvimento da liderança pode ser notada pela existência de um programa voltado especificamente para isso (Academia da Liderança).

Os resultados das pesquisas que foram disponibilizadas pela coordenadora de Desenvolvimento Corporativo da empresa mostram a satisfação de um modo geral das pessoas em relação ao programa DNA e em relação à empresa como um todo. Entretanto, essa satisfação não deve ser vista necessariamente como sinônimo de eficácia do programa e/ou de que está tudo bem e que não há o que se questionar. Talvez esse sentimento de satisfação geral possa indicar certo grau de alienação das pessoas, provocada por alguns estímulos contidos no próprio programa, tais como:

- o nome do programa, DNA Tele-X, passa a idéia de que todos podem fazer parte de uma mesma família, de um mesmo DNA, onde todos serão aceitos e iguais através do ajuste de comportamentos e modelos mentais que a empresa considera

essencial. Nota-se com isso um forte apelo paternalista que constrói uma imagem positiva da empresa a partir do programa.

- os eventos do DNA acontecem ao longo do ano por meio de muitos encontros e essa quantidade pode dar também a impressão de preocupação constante com o desenvolvimento das pessoas, reforçando uma imagem acolhedora da empresa. Não se sabe se os funcionários, ao responderem positivamente à Pesquisa de Clima, se manifestaram conscientemente ou foram levados por uma imagem positiva que o programa tenta passar.

É interessante para a empresa reforçar tal imagem para os funcionários, para que eles possam repassá-la para o mercado (como foi feito, por exemplo, na pesquisa feita pela consultoria externa). Não se pode esquecer que a imagem da organização também é um ativo intangível, o que faz com que seu CI aumente.

9 CONCLUSÕES

É possível observar que o programa DNA Tele-X utiliza ações deliberadas para desenvolver as competências essenciais e promover a troca de conhecimentos. Além disso, a cultura de aprendizagem que esse programa constrói contribui para que os empregados “aprendam a aprender”, de forma a garantir vantagens competitivas sustentáveis. Isso responde à situação problema deste trabalho, que tinha o intuito de investigar como a AO poderia contribuir para gestão do CI de uma empresa.

Pelo que se viu, a empresa demonstra empenho no desenvolvimento pessoal dos empregados já que ela disponibiliza, em sua intranet, grande variedade de material de interesse profissional tais como artigos e indicações de livros, bem como através de sua biblioteca e filmoteca do Espaço do Saber. Percebe-se, com isso, um incentivo ao aprendizado por meio de internalização e no nível individual.

Tudo isso é muito positivo, porém, a literatura indica também a importância da interação entre as pessoas para proporcionar a aprendizagem em nível organizacional.

Apesar de a empresa estimular o trabalho em equipe, infelizmente, há poucas oportunidades para troca de idéias entre os funcionários a não ser para a realização de projetos. Na verdade, o único programa oficial que proporciona essa troca, de forma permanente, é o da Academia da Liderança, que é freqüentada apenas pelos líderes da empresa.

Dessa forma, a Tele-X poderia oferecer mais oportunidades para o compartilhamento do conhecimento tácito, utilizando, por exemplo, as comunidades de prática, conforme indicado pela literatura. O uso desse tipo de comunidade contribui para a captura do conhecimento tácito no contexto do negócio, favorecendo a GC.

Além disso, nota-se um forte apelo paternalista no programa, por meio do convite aos funcionários para serem parte de um mesmo DNA, de uma mesma família. Toda a preocupação em torno de promover ações que permitam o autodesenvolvimento contribui para que as pessoas desenvolvam uma idéia de acolhimento, o que pode favorecer, de alguma forma, certo grau de alienação. Evidentemente, isso é uma hipótese levantada diante do alto nível de satisfação das

pessoas, observado na pesquisa documental realizada, levando-se em conta que “estar satisfeito” não é incompatível com “estar alienado”. Assim, as ações do DNA Tele-X contribuem para o estabelecimento de uma imagem positiva da empresa perante os funcionários que, por sua vez, passarão esta imagem para o mercado, de modo a agregar mais valor para a empresa, mais CI.

Vale lembrar que esse estudo se limitou a analisar as iniciativas formais incentivadas pela Tele-X para o desenvolvimento do seu CI através da aprendizagem e troca de conhecimentos, partindo da premissa de que a maioria dos empregados se sente satisfeita com o programa DNA Tele-X. Entretanto, outros estudos podem ser feitos no sentido de mensurar a eficácia do programa, verificar a percepção dos funcionários a esse respeito ou ainda avaliar se há algum sinal de alienação nos seus discursos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel). Sítio eletrônico. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br>>. Acesso em: 25 jun. 2009.

AMBONI, N.; ANDRADE, R. O. B. Mudanças e Aprendizagem Organizacional no Grupo Cecrisa S.A. Mudanças e Aprendizagem Organizacional no Grupo Cecrisa S.A. **Anais do V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**. Belo Horizonte, 2008.

AMORIM, W. A. C.; FISCHER, A. L. Aprendizagem Organizacional: uma análise sobre o debate e a escolha de categorias para estudos de caso. **Anais do V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**. Belo Horizonte, 2008.

BIDO, D. S.; GODOY, A. S.; FERREIRA, J. F.; KENSKI, J. M.; SCARTEZINI, V. N. Examinando a Relação Entre Aprendizagem Individual, Grupal e Organizacional em uma Instituição Financeira. **Anais do XXXII Encontro da Anpad**. Rio de Janeiro, 2008.

BITENCOURT, C. C. A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 58-69, jan./mar. 2004.

_____; AZEVEDO, D. O futuro da aprendizagem organizacional: possibilidades e desafios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, ed. esp., p. 110-112, nov./dez. 2006.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAM, R. L. **Manual de Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

CAVALCANTI, M.; GOMES, E.; PEREIRA, A. **Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento**: um roteiro para ação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

EMMERICK, A.; PEREIRA, H. J.; BUDOLLA, M. S. Aprendizagem Organizacional em um Processo de Mudança de Modelo de Gestão em Organização Hospitalar. **Anais do 30º Encontro da ANPAD**. Salvador, 2006.

ESTIVALETE, V. F. B.; LOBLER, M. L.; PEDROZO, E. A. Repensando o processo de aprendizagem organizacional no agronegócio: um estudo de caso realizado numa cooperativa destaque em qualidade no RS. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 2, p. 157-178, abr./jun. 2006.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GARVIN, D. A.; NAYAK, P. R.; MAIRA, A. N.; BRAGAR, J. L. Aprender a aprender. **HSM Management**, v. 9, p.58-64, jul./ago. 1998.

GOUVÊA, Maria T. A. **Um modelo para fidelização em comunidades de prática**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Informática da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Orientação: Profª Drª Claudia Lage Rebello da Motta e Profª Drª Flávia Maria Santoro. Rio de Janeiro, 2005.

KLEIN, D. A. **A Gestão Estratégica do Capital Intelectual**: Recursos para a Economia Baseada em Conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LIMA, D. C. S.; SALLES, J. A. A.; VANALLE, R. M. Gestão do Conhecimento Organizacional - Práticas de Disseminação do Conhecimento em Empresas Ganadoras do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ. **Anais do XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Rio de Janeiro, 2008.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. Treinamento. In: **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PACHECO, L.; SCOFANO, A. C.; BERKERT, M.; SOUZA, V. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 2005.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; DUHÁ, A. H.; BITENCOURT, C. C. Processo de aprendizagem organizacional e desempenho empresarial: o caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. **RAE-eletronica**, v. 5, n. 2, Art. 14, jul./dez. 2006.

REZENDE, Y. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Ciência da Informação**, v. 31, n. 2, p. 120-128, maio/ago. 2002

RHINOW, G. Inovando e competindo por meio da gestão de pessoas. **RAE Light**, v. 8, n. 1, p. 2-7, jan./mar. 2001.

RIGO, A. S.; SOUZA FILHO, N. A.; SOUZA, D. C. Aspectos Críticos da Gestão do Conhecimento (das Pessoas) para a Gestão de Pessoas. **Anais do I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. Natal, 2007.

RODRIGUEZ, M. V. R. **Gestão empresarial em organizações aprendizes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

SEPULCRI, L. P.; SPINOSA, L. M. A Implementação da Aprendizagem Organizacional Via Projeto Organizacional. **Anais do XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Rio de Janeiro, 2008

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1999.

SILVA FILHO, A.; GUIMARÃES, T. Conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações: uma proposta de articulação conceitual. **Anais do XXXII Encontro da Anpad**. Rio de Janeiro, 2008.

SOUZA, Y. S. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, Art. 5, jan./jun. 2004.

SOUZA, R. V.; TREZ, G. Mensuração em Aprendizagem Organizacional: Adaptação de uma Escala para o Contexto Brasileiro. **Anais do 30º Encontro da ANPAD**. Salvador, 2006

STEWART, T. A. **Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 14. ed., 1998.

TACHIZAWA, T.; MENDES, G. **Como fazer monografia da prática**. 10 ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TAKAHASHI, A. R. W. Aprendizagem Organizacional e Desenvolvimento de Competências Organizacionais: Proposta Metodológica para Exploração Conceitual e Empírica. **Anais do V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**. Belo Horizonte, 2008.

_____; FISCHER, A. L. Aprendizagem Organizacional como Mudança Cultural e Institucionalização do Conhecimento. **Anais do XXXI Encontro da Anpad**. Rio de Janeiro, 2007.

VARGAS, V. C. C.; SELIG, P. M.; ANDRADE, D. F.; RIBEIRO, J. L. D. Avaliação dos intangíveis: uma aplicação em capital humano. **Gestão & Produção**, v. 15, n. 3, p. 619-634, set.-dez. 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE - Transcrição da entrevista realizada à coordenadora de Desenvolvimento Corporativo da Tele-X

Pergunta nº 1

Qual a missão da Coordenação de Desenvolvimento Corporativo?

Resposta:

A missão não só dessa área, como de toda a Diretoria de DHO, é a de estimular o autodesenvolvimento das pessoas e práticas de qualidade de vida. Optou-se pela estratégia do autodesenvolvimento desde 2001, quando a Tele-X foi colocada à venda porque deixamos de contar com a figura de um presidente único. A companhia passou a ser dirigida por vários vice-presidentes, cada qual com um estilo de liderança próprio. Na falta de uma estratégia unificada de DHO, optou-se por estimular o autodesenvolvimento. Entretanto, como a empresa já está com um presidente único desde 2008, estamos desenvolvendo uma estratégia única que venha a incrementar a atual.

Pergunta nº 2

O que se espera alcançar com as ações de aprendizagem promovidas pela empresa?

Resposta:

Melhorar o desempenho das pessoas, proporcionar satisfação e atender a demandas de aprendizado.

Pergunta nº 3

Como acontecem os encontros promovidos pela Academia da Liderança?

Resposta:

Acontecem por meio de fóruns que contam com a participação especial de líderes de outras empresas que relatam as suas experiências de como conseguiram superar dificuldades ou implantar estratégias....

Pergunta nº 4

A empresa não pensa em estimular as comunidades de prática? E uma universidade corporativa?

Resposta:

(Obs.: A coordenadora não sabia o que eram as comunidades de práticas e, por isso, pediu que a autora desta monografia explicasse do que se tratava).

Não há um incentivo formal para se estabelecer as comunidades de prática, entretanto, quando precisamos atingir um objetivo, concretizar um projeto, nos reunimos em grupos de trabalho multifuncionais. Quanto à universidade corporativa, pensamos sim em utilizá-la. A idéia é futuramente terminar com a Academia do Conhecimento e Academia da Liderança para fazer uma universidade corporativa, cujas disciplinas serão orientadas por áreas do conhecimento, ou seja, por processo e não apenas por competências.

Pergunta nº 5

O que é utilizado então para troca de idéias na empresa?

Resposta:

Justamente esses grupos de trabalho multifuncional. Selecionamos um membro de cada área para resolver determinadas questões. Entretanto, esses grupos se reúnem apenas quando há demanda (projeto).

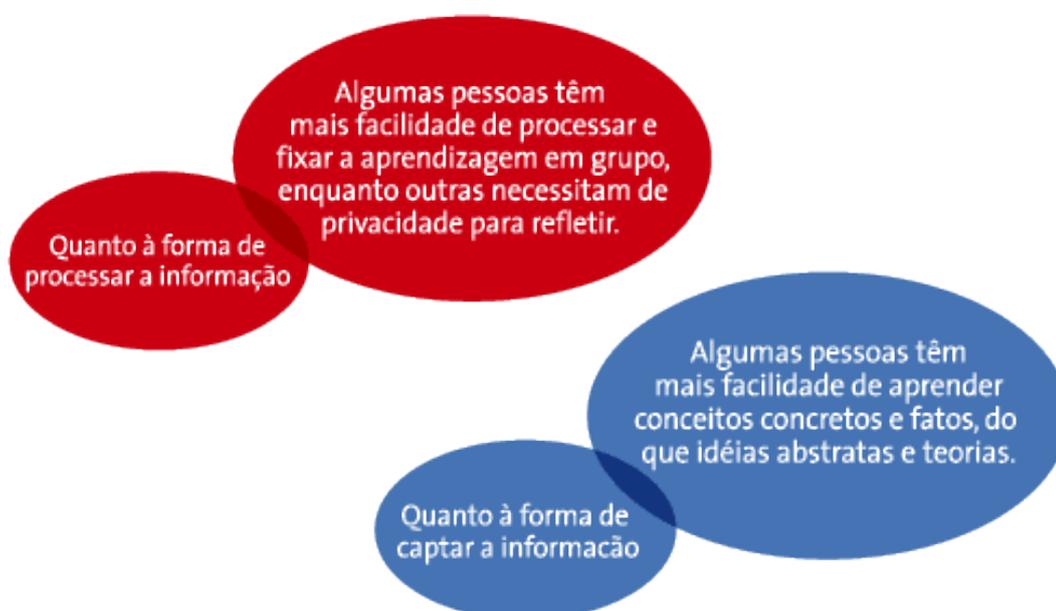
ANEXO A - Estilos de Aprendizagem

Apresentação

QUESTIONÁRIO SOBRE ESTILOS PREDOMINANTES DE APRENDIZAGEM

O **questionário de Estilos Predominantes de Aprendizagem** é uma ferramenta de identificação do estilo que predomina em cada indivíduo para aprender e fixar conhecimentos e habilidades.

Os Estilos de Aprendizagem diferenciam-se em **duas variáveis**:



Cada um de nós tem uma forma distinta e consistente de **perceber, organizar e reter** conhecimentos e habilidades.

[Clique aqui](#) e conheça os diferentes Estilos de Aprendizagem.

O **Questionário de Estilos Predominantes de Aprendizagem** vai ajudá-lo(a) a identificar seu estilo e desenvolver-se mais rapidamente.

ANEXO A - Estilos de Aprendizagem

Exemplos de perguntas do questionário sobre Estilos Predominantes de Aprendizagem

1- Quando aprendo, prefiro aprender uma coisa de cada vez.

Nunca Raramente Frequentemente Sempre

2 - Se alguém me der algumas dicas de como fazer uma atividade, eu consigo realizá-la.

Nunca Raramente Frequentemente Sempre

3 - Preciso refletir sobre minhas idéias a respeito de um tema antes de sentir-me preparado para debater com outras pessoas.

Nunca Raramente Frequentemente Sempre

4 - Aprendo com mais facilidade compartilhando e debatendo em grupo.

Nunca Raramente Frequentemente Sempre

ANEXO A - Estilos de Aprendizagem

ESTILO CONCRETO

É o estilo predominante em que as pessoas aprendem através da prática real, da repetição constante e contínua, da vivência dos fatos. Possuem dificuldade em aprender apenas ouvindo alguém falar-lhes ou lendo um livro. Os melhores canais de aprendizagem para pessoas com esse estilo são aqueles que permitem que se aprenda fazendo, como por exemplo, estudos de caso ou dicas de aplicação prática, que rapidamente possam ser aplicadas.

ESTILO ABSTRATO

É o estilo de aprendizagem em que a pessoa aprende refletindo, gerando insight sobre o assunto. É muito comum nesse estilo que a pessoa precise de tempo para parar e pensar sobre o tema antes de sentir-se realmente seguro. Nesse caso, é possível que se aprenda apenas observando e, na verdade, sendo capaz de realizar uma tarefa sem nunca a ter feito anteriormente - apenas ouvindo a respeito. Nesse caso, livros e artigos podem ser uma excelente ferramenta para a aprendizagem.

ESTILO INDIVIDUAL

É o estilo predominante em que as pessoas fixam a aprendizagem de forma individualista e necessitam de privacidade, isolamento, reflexão própria e sem interferências para que possam fixar o que aprenderam. Nesse estilo de fixação da aprendizagem deve-se buscar, por exemplo, ao final de cada reunião, reservar um espaço pequeno de tempo para revisar o que se aprendeu e sentir-se confortável com as direções recebidas durante a reunião.

ESTILO GRUPO

Pessoas com predominância desse estilo, fixam mais rapidamente se têm a oportunidade de interagir com outras pessoas e debater o que aprenderam. Tipicamente são pessoas que programam reuniões em equipe para repassar planos e revisar detalhes. Uma boa sugestão seria utilizar o trabalho em equipe para debater e fixar a aprendizagem. Visitar sites e participar de chats sobre o assunto pode também ajudar a fixar os temas.

ANEXO A - Estilos de Aprendizagem

Possíveis resultados do questionário



Concreto Individual

Pessoas que aprendem através da prática e da repetição das atividades e que necessitam de tempo para refletir individualmente sobre o que aprenderam antes de estarem seguras do seu conhecimento. Em geral devem buscar atividades em que possam praticar e testar seus conhecimentos antes de expor-se ao grupo. Aprendem com mais facilidade seguindo manuais de orientação e revistas ou livros técnicos, mais próximos de sua realidade do dia a dia.



Concreto Grupo

Pessoas que aprendem através da prática e da repetição das atividades mas que, entretanto, fixam com maior facilidade através do debate em grupo ao final da aprendizagem. Em geral devem buscar atividades que viabilizem a aprendizagem em equipe, como por exemplo, o debate de um estudo de caso ou brainstorming de idéias, ou ainda a avaliação e participação em um projeto multifuncional.



Abstrato Individual

Pessoas que têm maior facilidade de aprender conceitos abstratos e idéias, mesmo sem que os tenham praticado. Entretanto, no momento de fixar a aprendizagem, buscam o isolamento para refletir e revisar o que aprenderam. Leitura de livros ou revistas, bem como livros técnicos/conceituais sobre assuntos gerais são boas formas de acelerar a aprendizagem de pessoas com esse estilo predominante.



Abstrato Grupo

Pessoas que aprendem mais através do debate de idéias, refletindo e tentando imaginar outras formas de usar esse conhecimento. Motivam-se mais a fixar a aprendizagem em grupo do que de forma isolada. A aprendizagem ocorre essencialmente no ambiente de trabalho, através do convívio com outras pessoas, participando de palestras e interagindo com pessoas.

ANEXO B - Técnicas de Aprendizagem

Exemplo 1 - *Job rotation*

O QUE A FERRAMENTA TRABALHA? Conhecimento, habilidade.

O QUE É?

Processo pelo qual o profissional passa por várias funções e/ou áreas, desenvolvendo atividades diferentes.

O objetivo é colocar o profissional diante de situações que fujam à sua rotina diária, permitindo que ele desenvolva condições de atuar possuindo uma visão estratégica ou, até mesmo, em várias frentes.

INDICAÇÃO

Dentro do contexto de desenvolvimento, o *job rotation* é indicado para:

- Proporcionar formação aos profissionais e gerar maior adaptação às mudanças organizacionais;
- Facilitar a aprendizagem e a transferência de conhecimentos;
- Aumentar o desempenho profissional;
- Ampliar o conhecimento do negócio da empresa;
- Capacitar pessoas a atuarem em diferentes funções;
- Aprendizagem e desenvolvimento de novas competências.

PESSOAS ENVOLVIDAS

Funcionário que passará pelo *job rotation*, seu gestor e um responsável a cada diferente área (mentores).

METODOLOGIA E ESTRUTURA

- Analisar e mapear estrutura e funções da área.
- Identificar quais funcionários são indicados para um processo de *job rotation*.
- Planejar e estruturar a área para o período de ausência do funcionário que estará no *job rotation*.
- Estabelecer metas de aprendizado para o *job rotation*.
- Fazer planejamento do *job rotation* dos funcionários considerando os objetivos a serem alcançados.
- Identificar os mentores que irão apoiar o processo de aprendizado.
- Estabelecer cronograma do *job rotation*, incluindo período de permanência em cada área.
- Elaborar plano de aplicação/ação para o funcionário que passou pelo *job rotation*.
- Criar programa de multiplicação do conhecimento adquirido para os demais funcionários.

CASO DE SUCESSO Tele-X

A área de Marketing de Relacionamento é responsável pelas ações de comunicação para os mercados residencial, sme, corporativo e canais, utilizando as ferramentas de mala direta, email marketing, newsletter, folheteria e web. "Essa diversidade de atividades e a interface com os diferentes mercados é bastante positiva para aplicação da técnica de *job rotation*." Andréa Marques - Gerente de Comunicação de Marketing

O *job rotation* foi definido em função dos PDIs (Plano de Desenvolvimento Individual) da equipe e a expectativa é que venha contribuir bastante para o crescimento profissional de cada um, proporcionando novas oportunidades de aprendizado e desenvolvimento de habilidades:

- elevar o conhecimento técnico sobre a utilização das diversas ferramentas de marketing de relacionamento;
- aprofundar o conhecimento da equipe sobre os mercados e suas peculiaridades em termos de negócio e comunicação;
- integrar ainda mais o grupo, uma vez que promove a troca de idéias;
- estimular o relacionamento com outras áreas da empresa, assim como a flexibilidade e a capacidade de negociação.

Além disso, o *job rotation* funcionou como uma ferramenta motivacional, uma vez que a equipe se sentiu estimulada diante dos novos desafios. "Estou adorando a mudança de área, pois possibilita um aprendizado ainda maior sobre outros mercados, além da interação com novos clientes internos. Estou certa de que será uma experiência muito rica !" Carolina Rozenbaum.

"A mudança de área veio num momento muito bom para mim. Acho que chega uma hora em que nos acostumamos muito com as funções que exercemos e sentimos necessidade de fazer algo diferente. É uma oportunidade de fazer coisas novas e crescer profissionalmente, ajudando a me tornar uma profissional mais completa." Laura Goldmeier.

ANEXO B - Técnicas de Aprendizagem

Exemplo 2 - Participação em projetos

O QUE A FERRAMENTA TRABALHA? Conhecimento, habilidade.

O QUE É

A participação em projetos caracteriza-se como uma oportunidade para o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades, na medida em que a partir da formulação de uma necessidade e a sistematização das ações necessárias para a sua resolução, o funcionário poderá vivenciar etapas de trabalho como diagnóstico, planejamento, aplicação e avaliação de resultados.

Para que efetivamente se torne uma metodologia de aprendizagem, é necessário que o gestor atue como um coach do funcionário, orientando-o em cada etapa de realização do projeto e fornecendo os feedbacks necessários.

INDICAÇÃO

A participação em projetos pode acontecer tanto em situações de necessidade real, através de simulações, ou mesmo com a criação de desafios fictícios relacionados ao campo de trabalho do funcionário.

PESSOAS ENVOLVIDAS

Funcionário, seu gestor.

METODOLOGIA E ESTRUTURA

- Definir uma necessidade para ser resolvida através de um projeto.
- Estabelecer junto com o funcionário as macro-etapas para a realização do projeto e as metas a serem atingidas em cada uma delas.
- Negociar com o funcionário a forma de acompanhamento e indicadores de resultado da realização de cada macro etapa do projeto (prazo, resultados qualitativos e quantitativos, etc.).
- Identificar a necessidade de aquisição de conhecimentos e habilidades imprescindíveis ao desafio estabelecido pelo projeto e dar feedback ao funcionário.
- Acompanhar de maneira próxima cada etapa de realização do projeto, orientando o funcionário sobre o trabalho.

CASOS DE SUCESSO Tele-X

Desde 2002, a equipe de DHO utiliza uma maneira interessante de multiplicar o conhecimento. No início de cada ano, são definidos os projetos que serão desenvolvidos com base nas necessidades identificadas através das pesquisas realizadas com os funcionários e de acordo com a estratégia da empresa.

Para cada projeto é montado um grupo multifuncional em que todos os funcionários do departamento têm a oportunidade de participar. Definido o objetivo do projeto, os grupos têm liberdade para planejar as ações, prazos, resultados esperados e modelo de avaliação. Todo o trabalho é acompanhado e orientado pelo gestor da área que periodicamente faz follow-up dos projetos.

Os grupos multifuncionais trazem para o trabalho uma visão abrangente e diversa, o que reforça o espaço de criação de novas soluções e idéias. Esta diversidade também proporciona maior integração entre as diferentes áreas de DHO e a troca de conhecimento e expertise de cada uma delas.

Destes projetos, já colhemos frutos muito ricos como o DNA Tele-X que nasceu dentro de um projeto de DHO. Através de pesquisas e grupos de estudo, a equipe teve a oportunidade de conhecer muito mais sobre Gestão do Conhecimento, Definição de Competências, Avaliação de Desempenho, etc. Depois, chegou a hora de colocar tudo em prática com a criação do sistema de Feedback 360º, a reorganização da intranet e o lançamento do projeto. Além disso, o projeto proporcionou uma grande oportunidade de praticar os nossos comportamentos, principalmente, *Fazer Acontecer, Trabalho em Equipe e Vontade de Aprender e Ensinar*. Participaram deste grupo funcionários das áreas de Desenvolvimento, Consultoria, Remuneração e Serviços, Comunicação Interna e Real Estate. "O projeto traz a oportunidade da troca de conhecimento entre as pessoas de diferentes áreas e múltiplas percepções, o que é fundamental para novas iniciativas, como foi o caso do DNA. Não existe processo semelhante no mercado, o diferencial foi construído a partir da contribuição de cada um!" Monica Batsleer, Analista de Consultoria em DHO, que liderou o DNA Tele-X.

Fonte: Intranet Tele-X

ANEXO C - Desenvolvendo comportamentos e conhecimentos
Exemplo 1 - Definição do comportamento *Vontade de ensinar e aprender* e
como desenvolvê-lo

VONTADE DE ENSINAR E APRENDER:

Comprometer-se com o auto-desenvolvimento, criar e gerar um ambiente de disseminação do conhecimento e facilitando o processo de transformação e mudança pessoal e corporativo.

Atitudes que evidenciam a prática desse comportamento

- *Estimular o ambiente propício às novas idéias e ao aprendizado.*
- *Questionar com uma perspectiva construtiva.*
- *Estar disposto à mudanças.*
- *Usar os erros e as tarefas como forma de aprendizado, ser flexível e resolver problemas sem apontar os culpados, tendo a prática de dar e receber feedback.*
- *Escutar e disseminar conhecimento.*

A capacidade de sentir a mudança, aprender com as lições de sucessos e fracassos do passado e transformar essas lições em respostas novas e criativas, para que sua empresa possa enfrentar o inesperado e capitalizar novas oportunidades mais rápido que a concorrência, tornou-se uma habilidade crucial em qualquer mercado.

Uma organização que aprende é aquela que aprimora continuamente sua capacidade de criar o seu futuro. É caracterizada por sua velocidade e inovação em resposta às necessidades de seus clientes. Faz isso através do gerenciamento consciente de seu aprendizado coletivo, a fim de otimizar continuamente a estrutura organizacional, estratégias, processo e oportunidades.

Para criar uma "organização que aprende" é preciso compreender como sustentar a inovação dentro da empresa e extrair "lições" da experiência do dia-a-dia. Também é preciso abertura à sabedoria das organizações externas, e um clima que estimule a criatividade de todos na empresa.

A empresa criadora de conhecimento:

Criar um novo conhecimento significa recriar, é um processo ininterrupto de auto-renovação pessoal e organizacional porém, na empresa criadora de conhecimento a inovação não é uma atividade especializada, mas sim uma forma de ser na qual todos são empreendedores e a chave para este processo é o comprometimento pessoal, a noção de identidade do funcionário com a empresa e sua missão.

Cinco Habilidades Críticas do Aprendizado:

O Aprendizado deve ser percebido como a ampliação da capacidade de uma pessoa criar, produzir resultados e não simplesmente de assimilar informações e por isso uma organização que aprende é capaz de:

- *Resolver problemas:* A partir do diagnóstico bem feito (gerenciamento baseado em fatos).
- *Experimentar novas idéias:* Buscando e testando o novo conhecimento seja por uma série contínua de pequenos experimentos elaborados para gerar ganhos incrementais, por programas contínuos pelo incentivo e aceitação aos riscos ou através de projetos que abrangem todo o sistema, representando um ruptura brusca.
- *Aprender com os erros:* Significa que a empresa analisa os fracassos assim como os sucessos, avalia-os logicamente e registra as conseqüências de uma forma acessível a todos os funcionários.
- *Aprender com o sucesso dos outros:* Para que reinventar a roda. Aprenda com Benchmarking e com os clientes.
- *Transferir conhecimento:* As idéias causam um impacto máximo, quando são amplamente compartilhadas ao invés de ficarem presas em algumas mãos.

Eu amplio o conhecimento tácito somente através da experimentação e compartilhamento com o outro. Sem isso o aprendizado perde o seu valor pelo esquecimento transformando-se em simples informações sem valor.

ANEXO C - Desenvolvendo comportamentos e conhecimentos
Exemplo 2 - Definição do comportamento *Trabalho em Equipe* e como desenvolvê-lo

TRABALHO EM EQUIPE

Capacidade de trabalhar coletivamente gerando sinergia, promovendo e estimulando a confiança dentro da equipe. Reconhecer os resultados dos trabalhos compartilhando o sucesso e apoiando o desenvolvimento da equipe.

Atitudes que evidenciam a prática deste comportamento

- *Assumir o objetivo comum, seguindo os processos e regras estabelecidas, fazendo a sua parte.*
- *Argumentar sem impor, de forma contributiva e positiva.*
- *Compartilhar situações críticas antes de tomar decisões, sabendo assim defender a posição da equipe no que for acordado*
- *Contribuir para o clima de confiança na equipe.*
- *Reconhecer os resultados positivos.*

São pessoas fazendo algo juntas. O algo que uma equipe faz não é o que a torna uma equipe; é o juntos que interessa.

E a missão dessa equipe é a melhoria contínua dos processos. Nenhuma idéia é pequena demais, e nenhum trabalho insignificante. Todos participam. Nas equipes as pessoas são importantes.

Por que as equipes são boas?

- ✓ *Equipes aumentam a produtividade* - as equipes não estão excluídas da visão de negócios da empresa da qual fazem parte. Como participantes, mais próximos da ação e do cliente, elas podem ver oportunidades para melhorar deficiências que a gerência convencional irá deixar passar despercebida.
- ✓ *Equipes melhoram a comunicação* - em uma equipe adequada, os membros estão envolvidos em seu próprio sucesso. As equipes intensificam o foco na tarefa presente. O negócio de uma equipe é compartilhar informações e delegar trabalho.
- ✓ *Equipes realizam tarefas que grupos comuns não podem fazer* - quando uma tarefa é multifuncional por natureza, não há uma única pessoa ou turma de funcionários que possa competir com uma equipe de integrantes versáteis. Há conhecimentos demais para que uma única pessoa ou disciplina possa saber tudo.

- ✓ *Equipes fazem melhor uso de recursos* - as equipes são um meio de uma organização focalizar seu recurso mais importante, sua capacidade mental, diretamente nos problemas.
- ✓ *Equipes são mais criativas e eficientes na resolução de problemas* - as equipes são motivadas, estão mais próximas dos clientes e combinam perspectivas múltiplas. Elas invariavelmente sabem mais sobre comprometimento, profundidade e largura de uma organização do que uma hierarquia piramidal.
- ✓ *Equipes significam decisões de alta qualidade* - a essência da idéia de equipe é o conhecimento compartilhado - e sua conversão imediata para a liderança compartilhada.
- ✓ *Equipes significam melhores produtos e serviços* - o círculo da qualidade foi uma expressão antiga da idéia de que a melhoria da qualidade requer as melhores idéias e energias de todos. As equipes aumentam o conhecimento, e conhecimento aplicado no momento certo é a chave para a melhoria contínua.
- ✓ *Equipes significam processos melhorados* - processos ocorrem entre funções. Apenas uma equipe que enquadre todas as funções que contribuem para um processo é capaz de ver o que está ocorrendo e projetar formas de remover obstáculos, acelerar ciclos e aplicar a energia organizacional onde é mais necessário para o cliente.
- ✓ *Equipes diferenciam enquanto integram* - as equipes permitem às organizações misturar pessoas com diferentes tipos de conhecimento sem que essas diferenças rompam o tecido da organização.

ANEXO D - Trilha do Autodesenvolvimento

Exemplo de um mapa mental



Fonte: Intranet Tele-X

ANEXO E - Exemplo de apresentação de um Multiplicador na intranet da Tele-X**Ana Maria**

Ramal: 6050

Cargo: Ger. Compras

Departamento: Compras

Local: Pb370 - 10

Conhecimentos:

Atualmente, sou Gerente de Compras, tendo atuado em várias áreas na Tele-X (Projetos, Rede, TI - desde 99). Engenheira Civil (FESP-92) Pós-graduada em Gerência de Telecomunicações (FGV-01) e MBA Gestão Ambiental (FGV-02), iniciei a carreira como Técnica (LAOSP-85). Com 20 anos de experiência, inclusive internacional, em: Gerenciamento de Projetos, Planejamento, Administração de Contratos. Empresas multinacionais: Bechtel (USA), Global Performance (USA/ Alemanha/ Rússia), Fluor Daniel (USA), Jaakko Pöyry (Brasil/Argentina).

Detalhes do Conteúdo:

Gerenciamento de Projetos - Contratos e Aquisições

Carga horária: 12 horas.

Conteúdo:

Metodologia do PMBoK e documentação do Project Management Institute (PMI);

Interação com as demais Áreas de Conhecimento e Processos do PMI;

Descrição dos Processos do Gerenciamento das Aquisições do Projeto:

- . Planejamento das Aquisições
- . Planejamento da Solicitação
- . Solicitação de Propostas
- . Seleção de Fontes
- . Administração Contratos
- . Encerramento do Contrato

Diferentes Modalidades de Contratação e seus graus de risco para o projeto; Case Tele-X, com foco no Gerenciamento de Aquisições.

Quais serão as contribuições deste conteúdo para o resultado da Tele-X e das áreas?

Disseminar as técnicas de gerenciamento de projetos a fim de ajudar as pessoas que trabalham nestas áreas a lidar melhor no dia-a-dia com as suas tarefas.

Fonte: Intranet Tele-X

ANEXO F- Academia da Liderança

Exemplo de apresentação de um estilo de liderança



Esse é o tipo que age no mundo, é mais voltado para ações de longo prazo, é ótimo nos relacionamentos e se baseia muito nas emoções e na intuição.

O Sr. Incrível é ótimo iniciador e empreendedor, mas sua grande dificuldade é terminar o que começou. Sua visão de tempo baseia-se no longo prazo, situando-se mais no futuro que no presente. É ótimo nos relacionamentos, com tendência a ser afável, simpático, brincalhão, sendo a "alegria da festa". Adora ser o foco das atenções e gosta de pessoas ao seu redor, principalmente se elas o estiverem aplaudindo.

O Sr. Incrível usa muito seu lado intuitivo, percebendo claramente o sistema como um todo: sabe de onde as coisas vieram e para onde vão. Por isso o Sr. Incrível está sempre em busca de novidades, bastante irrequieto com o estado atual das coisas e quer sempre trazer modificações. O Sr. Incrível é bastante focado em resultados e metas, porém sempre as coloca no futuro. Queixa-se de ser incompreendido pelos outros.

Quando o Sr. Incrível já se trabalhou em um processo de conscientização e crescimento pessoal, torna-se um senhor Sr. Incrível, tendo o papel de preservar a vida e a abundância. Caso contrário, acaba por apresentar um comportamento infantilizado, indo do extremo da tirania até a covardia.

Indivíduos desse tipo são:

Entusiásticos, estimuladores, espontâneos, impulsivos, carismáticos, ambiciosos, brincalhões, magnéticos, criativos, improvisadores, intuitivos, informativos, alegres, persuasivos, calorosos, empreendedores e visionários.

Dicas para o seu desenvolvimento:

1. Transparência sem medo.
2. Agir com coração/alma.
3. Não se prender a sua tarefa e procurar entender seu papel no todo.
4. Buscar empatia.
5. Ouvir várias opiniões.
6. Parar para planejar antes de agir.
7. Exercitar ampliar a visão.
8. Observação do ambiente, das reações, das oportunidades para agir.
9. Ver diferentes soluções e realizar.
10. Fazer com que as pessoas façam com você. Ressaltar o lado positivo das coisas.
11. Preocupação com os outros. Feedback.
12. Acredite mais no que você sente
13. Por que não assoviar e chupar cana ao mesmo tempo?
14. Não perca tempo com detalhes no início da tarefa!
15. Aprenda a perceber e escutar o que se passa ao seu redor.
16. Saia da cadeira e conheça melhor seu grupo e os grupos que o cercam.
17. Mate seus e-mails... antes que eles matem você! Delegue! Delete!