

EDUCAÇÃO CORPORATIVA: O PAPEL DO CONHECIMENTO E DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO ÂMBITO EMPRESARIAL

Vanja de Almeida Pessoa Ramos¹

RESUMO: Este artigo apresenta o cenário da educação no âmbito das organizações de trabalho tendo como pano de fundo um cenário marcado pela economia globalizada. A gestão do conhecimento emerge como uma potente ferramenta no desenvolvimento e na qualificação da mão de obra, ou simplesmente dos recursos humanos, com vista a obter resultados excelentes e contribuir, desta forma, para a perenidade do negócio.

PALAVRAS-CHAVES: Trabalho; Gestão do conhecimento; Recursos humanos; Mercado.

ABSTRACT: This article presents the scenario of education at work organizations level having as a background a scenario marked by the globalized economy. The administration of the knowledge emerges as a potent tool for the development and qualification of labor force or simply of human resources, aiming to obtain excellent results and to contribute, in this way, for the lasting characteristics of the business.

KEY-WORDS: Work; Knowledge management; Human resources; Market

A nova ordem econômica, fortemente marcada pela globalização, coloca a educação na rota, não apenas da produtividade, difundida no início do século XX, mas, sobretudo, da competitividade propagada pelo atual mercado sem fronteiras.

¹ Mestra em Educação pela UNISAL. Pós-graduada em Gestão de Recursos Humanos pela FGV, atuante na área de Recursos Humanos — Educação, Treinamento e Desenvolvimento — em empresas de grande porte.

A gestão do conhecimento no interior das organizações do trabalho foi concebida com o intuito de propiciar aos trabalhadores — também denominados por alguns autores como capital intelectual — a maximização de suas potencialidades de inteligência. O objetivo maior seria o alcance de resultados excelentes para o negócio. Em face dessa realidade, a criação de programas, bem como de infra-estruturas voltadas para o compartilhamento do conhecimento é uma tendência encontrada em larga escala em empresas de grande e médio porte, multinacionais ou nacionais, ou mesmo em agrupamentos de pequenas empresas associadas.

Parece evidente que na atualidade as pessoas despontam como fator de diferenciação de resultados, uma vez que os concorrentes de um determinado segmento de mercado têm acesso às mesmas ferramentas e tecnologias de produtividade.

Algumas das abordagens teóricas que tratam do tema desde o início do século deram origem a várias outras linhas de pensamento, numa espécie de evolução crescente sobre o desenvolvimento humano e seu impacto na sociedade econômica e produtiva.

Organizações de Aprendizagem

O conhecimento já era tema dos tratados de Platão e Aristóteles e de muitos outros filósofos que se seguiram, porém, nunca como na atualidade esteve tão presente a chamada Sociedade do Conhecimento, com a crescente valorização do saber em detrimento dos tradicionais capital, terra e trabalho.

A transnacionalização das economias, fruto das mudanças políticas e tecnológicas, derrubou barreiras antes consideradas inexpugnáveis. A globalização e o advento da internet deram início a uma revolução nos modelos de comunicação e gestão do conhecimento. O dinamismo crescente do mercado, as transformações sociais e a abertura da economia exige atualmente um conhecimento especializado de abrangência internacional para enfrentar com êxito os desafios do novo milênio.

A partir dos anos 80, frente à consciência da importância dos recursos humanos e da necessidade de gerenciar contínuos processos de mudança no comportamento organizacional, as empresas passaram a demandar uma revisão de suas políticas e práticas de gestão de pessoas e a construção de instrumentos voltados para a administração de processos de mudança. Estas demandas geraram a produção de um novo referencial conceitual, técnico e metodológico que provocou uma ruptura nos paradigmas de gestão de pessoas e do comportamento organizacional. No Brasil a consciência das empresas para a importância destas questões surgiu somente no início dos anos 90.

Os programas de treinamento e desenvolvimento empresarial visam estimular, por meio de um aperfeiçoamento contínuo e de uma sistemática inovadora, o desenvolvimento e a competência profissional de seus participantes. A seleção criteriosa de um conjunto de informações pretende delinear um projeto de interação das dimensões políticas, econômicas, tecnológicas e sociais presentes no ambiente organizacional, abrindo um canal de expressão e desenvolvimento do pensamento sistêmico.

Proposições sobre a inteligência e a aprendizagem

Os testes de inteligência criados na primeira metade do século XX fundamentavam-se na existência hipótese de que todas as capacidades individuais refletiam numa única inteligência geral. Posteriormente foram descobertos fenômenos mentais que evidenciaram módulos de funcionamento independentes e que traziam à luz da compreensão as diferenças de potencialidades e estilos cognitivos entre os seres humanos.

Desde as primeiras décadas do século XX a aprendizagem organizacional vem sendo questionada. Variados autores teorizam sobre o mesmo problema sob diferentes enfoques. John Dewey, na década de 30, pregava que o conhecimento era originário da experiência. Já Margaret Mead, na década seguinte difundia a importância da visão sistêmica para o processamento da aprendizagem. Kenneth Craik criou o termo “modelos mentais” para explicar a forma como as idéias arraigadas e as generalizações exercem influência no modo de agir dos seres humanos. Na década de 90, Peter Senge deu início a uma nova etapa de investigações sobre a importância do uso do conhecimento como ativo organizacional, partindo do ponto de vista contábil.

Para Senge, as “Organizações que Aprendem” (Learning Organizations) são formadas por indivíduos capazes de expandir constantemente a capacidade de criar resultados, estabelecer novos padrões de raciocínio, propiciar ambiente coletivo e desenvolver a aprendizagem grupal. Na visão de Senge, a organização passa pelo domínio de cinco disciplinas básicas:

- 1ª Disciplina: Domínio/Maestria Pessoal
- 2ª Disciplina: Modelos Mentais
- 3ª Disciplina Objetivo Comum
- 4ª Disciplina Aprendizagem em Grupo
- 5ª Disciplina Raciocínio Sistêmico

Pierre Levy dedicou-se ao estudo da inteligência aliada às novas tecnologias. Formado em Sociologia e Ciências da Informática, Levy partiu do uso das máquinas, principalmente dos computadores para repensar o conceito de inteligência. Essa associação de idéias se deu pelo fato de existir um complexo de circuitos eletrônicos e de ideais sociais, quando os computadores são disponibilizados aos sujeitos comuns. A ênfase passou do conhecimento da máquina para o conhecimento do uso. De acordo com esse teórico, nas redes organizacionais o interesse seria poder acompanhar não apenas a distribuição de tarefas, atribuições, mas, especialmente, como elas articulam-se entre si, os meios da gestão social do conhecimento que gerou essa distribuição. As mensagens não são simplesmente transmitidas, mas decodificadas e re-interpretadas. Ele sugere as “Árvores do Conhecimento”, cujo objetivo é a construção de comunidades de aprendizagem e de saber. Nessas árvores, são mapeados os conhecimentos dos participantes do grupo, tornando possível a sua construção por todos e abrindo espaço para a fabricação de uma inteligência coletiva, organizadora de relações. Uma das principais propostas da “árvore” é ampliar a visão sobre saberes e competências de uma organização. O grupo de pessoas, chamado por Levy de “comunidades”, que participa do crescimento de uma mesma “árvore do conhecimento” busca estabelecer associações que transformem a empresa rica de diversidades e diferenças.

Questionando a excessiva valorização das capacidades verbais e matemáticas, que fundamentam os testes de QI, Howard Gardner propõe não mais a dimensão unitária, mas sim pluralista da existência humana com a Teoria das Inteligências Múltiplas. Ele acredita que os indivíduos podem diferir nos perfis de inteligência com que nascem, embora as inteligências funcionem juntas para resolver problemas, a partir dessa capacidade surgem os diferentes talentos humanos que as empresas buscam captar e reter.

Daniel Goleman, psicólogo e jornalista, parte do paradoxo do progresso e desenvolvimento, bases de melhores condições de vida, em contraposição à sociedade contemporânea urbano-violenta. Ele formula a idéia de que existem dois cérebros e dois tipos de inteligência básica: a racional e a emocional, e subverte a crença da superioridade da razão sobre a emoção. Sua proposta consiste em compreender o que significa levar inteligência à emoção. Considera a Inteligência emocional uma metacapacidade, capaz de organizar a experiência da vida, incluindo o conhecimento intelectual. Sob este enfoque a inteligência acadêmica, alvo dos testes de QI, não oferece preparo para o cotidiano. O talento em criar sinergia, inspirar excelência e fomentar inovações é resultante da Inteligência Emocional, e ainda a capacidade de aprender com os erros e persistir. Esses pré-requisitos são mais valorizados como indicadores de sucesso futuro do que as credenciais acadêmicas. A aplicação das pesquisas sobre a Inteligência Emocional, a partir da década de 80, focam a nova realidade competitiva no local de trabalho, com a decadência da hierarquia rígida, sob as pressões da tecnologia da informação e da globalização.

Ideais da Gestão do Conhecimento Empresarial

O tema *Gerenciamento do Conhecimento* vem sendo amplamente discutido e praticado em um significativo número de organizações. Pela sua natureza, geração, ampliação e transferência, o conhecimento é um dos diferenciais no meio empresarial moderno. Pensar em alternativas para multiplicar o conhecimento em toda a organização passa a ser um fator estratégico na competitividade do negócio. Esta é uma das razões pelas quais os modernos métodos pedagógicos estimulam a experimentação e a vivência como formas de transformar os conceitos teóricos em práticos.

Os estudos e reflexões envolvendo a educação e o conhecimento vem ocupando espaço crescente nas discussões sobre o seu papel enquanto fator de desenvolvimento econômico. Atualmente, os analistas de gestão empresarial têm uma visão da matéria focada na dimensão da ação organizacional fundamentada no papel da educação e do conhecimento no cenário contemporâneo e sobretudo, na construção do futuro imediato. Não é suficiente apenas que os membros da sociedade detenham uma formação básica, mas também que estejam preparados para absorver as características, dimensões e ritmos de mudança, pertinentes às transformações velozes impostas pelo mundo moderno. A ação educativa não é conclusiva, pelo contrário, é extremamente dinâmica e continuada.

O processo de aprendizagem constante contempla tanto a aquisição de novas formas de conduta como a modificação de esquemas anteriormente adquiridos. Perpassa a atividade puramente intelectual, encampando aspectos emocionais na produção de respostas, procedimentos e ações inovadoras. Na visão das ciências biológicas a con-

tinuidade da sobrevivência do homem está intrinsecamente ligada à realização de novos experimentos. As invenções e as realizações compõem parte das diversas facetas que integram a existência humana. A criatividade desponta como fator integrante e dinâmico do conhecimento, capaz de promover evoluções desejáveis ao meio corporativo. As modernas organizações, voltadas para a aprendizagem, são o espaço ideal para o desenvolvimento da capacidade de experimentação e criação, da procura por alternativas viáveis ao processo constante de superação de desafios que caracterizam o ser humano.

A busca incessante do ser humano constitui a essência da aprendizagem, seja ela acadêmica ou corporativa. O desenvolvimento da consciência crítica é permeado pelo processo educativo. Perceber a si mesmo como ser integrante da dinâmica crescente do desenvolvimento mundial, estabelecer parâmetros de comparação, definir metas individuais a serem atingidas são alguns aspectos pontuais que caminham concomitantemente com o desenvolvimento intelectual calcado na aquisição do saber.

Essa absorção intelectual ou, mesmo de habilidades especificamente profissionais envolvidas na aprendizagem empresarial, permite ao homem reorganizar e renovar a sua experiência, tornando-o capaz de apropriar-se de sua própria realidade vivencial. Aprender parece ser um processo de modificação onde o contato com o desconhecido gera um homem diferente de antes, produto de uma nova aprendizagem. De fato o desenvolvimento das potencialidades humanas a partir do conhecimento e autodescobrimento é interminável.

A educação corporativa objetiva atender às expectativas do funcionário, enquanto ser humano, considerando as suas emoções, sentimentos expectativas, aspirações unindo a consecução de interesses e metas da organização. Nesse contexto a empresa define conjuntos de procedimentos capazes de facilitar e otimizar o processo de aprendizagem de seus colaboradores. O somatório de atividades para esse fim engloba desde a aquisição de habilidade motriz até o desenvolvimento de conhecimentos técnicos, passando por assimilação de novas atitudes e mudança de comportamento. A formação profissional é, indubitavelmente, um valioso e imprescindível recurso na gestão de recursos humanos.

Carvalho (1999, p. 101-102) sugere que a transformação no ambiente da empresa só é possível na medida em que ocorre a transformação do indivíduo, sujeito do processo educativo. Ele propõe três etapas elementares para a mudança de comportamento, desenvolvidas sob a forma de treinamento:

A mudança de comportamento, no nível de formação profissional, se dá sobretudo através das seguintes fases básicas:

Primeira etapa: aquisição de conhecimento. Nessa fase, o treinando recebe orientação teórica através de leituras, cursos, seminários, interação virtual e outros recursos para processamento de informações.

Segunda etapa: assumindo atitudes. É a fase em que o treinando, devidamente motivado, deseja pôr em prática no trabalho os conhecimentos adquiridos na etapa anterior de sua aprendizagem.

Terceira etapa: aquisição de habilidades. É a capacidade que o treinando possui de aplicar os conhecimentos adquiridos durante o processo de treinamento que é submetido.

Há necessidade de identificação na função do treinamento, a fim de ser idealizado, planejado e realizado, com vinculação às potencialidades e peculiaridades culturais tanto da empresa, como do treinando. Essa proposta aponta uma abordagem sistematizada que atenda ao desenvolvimento de competências e capacitação profissional consoantes com as características e consecução de metas da organização. Muitas empresas falham por criarem e suportarem culturas e condutas inibidoras da vocação de aprendizagem de seus colaboradores.

De fato, o modo como as empresas geram, disseminam e alavancam seus ativos intelectuais é um referencial de vantagem competitiva no mercado sustentado pelos pilares da informação. Numa economia permeada por incertezas, onde as tecnologias multiplicam-se e tornam-se conhecidas pela concorrência em curto espaço de tempo, os mercados redirecionam-se freqüentemente e os produtos ganham obsolescência rapidamente; as empresas que almejam o sucesso buscam na inovação contínua a fórmula para gerir seus negócios.

A perda da estabilidade como parâmetro de segurança evoca a necessidade de aprendizagem premente tanto para as pessoas como para as organizações. A educação nesse cenário turbulento é inconstante e requer uma profunda e cuidadosa consideração sobre o que pode ser necessário absorver a respeito do aprendizado contínuo, a fim de viver de forma produtiva e confortável nos microssistemas. Há igual precisão em revelar a devida preparação para a dedicação ao aprendizado contínuo e o modo de fazê-lo.

Esses pressupostos têm valor para pessoas e organizações que mantêm um crescente e auto-renovado processo de desenvolvimento suportado pelo saber. A aprendizagem organizacional tem papel decisivo para as organizações que desejam desenvolver a capacidade de modificação, adaptação e criação de alternativas para a solução dos problemas com que se defrontam; parece ser uma real condição da sua própria sobrevivência.

Carvalho (1998, p. 41-42) ainda comenta:

Na esteira dessas transformações não se pode esquecer o fato de que, justamente em função das crises por que passa a humanidade, o progresso tecnológico, científico e econômico é uma aspiração legítima de povos e nações em busca de seu bem-estar. O grande desafio, nesse sentido, é saber tirar proveito das crises advindas do próprio processo de mudança da sociedade (...) da ênfase do conhecimento como primeiro agente ativador das mudanças de grande impacto social. De fato, na chamada "hipercompetição" no mundo dos negócios de hoje, o conhecimento deve ser a mola mestra da aprendizagem organizacional. Outro ponto de destaque reside no preparo organizacional para as mudanças, e conseqüente desenvolvimento integrado de seus participantes.

Gradativamente, as organizações iniciam um processo de tomada de consciência da importância da educação no seu dia a dia, e no incremento da produtividade de produtos, serviços, além dos prejuízos e obstáculos aos seus empreendimentos ocasionados pela baixa escolaridade de seus funcionários.

O conhecimento, durante um considerável período de tempo, foi sustentado pelas teorias de Taylor. A organização simplesmente processava as informações e o saber era explorado sob a forma tradicional, ou seja, sistematizada e formalizada, através de

procedimentos codificados, dados mensuráveis e princípios universais, preferencialmente voltados para a redução de custos, maior eficiência e melhor retorno sobre investimentos.

Alguns autores afirmam que um dos papéis que merecem maior destaque na educação corporativa é o de converter o conhecimento individual em recursos disponíveis para outras pessoas, de forma contínua e funcional, em todos os patamares hierárquicos. Esse conhecimento individual também recebe a denominação de conhecimento tácito. De fato ele é extremamente pessoal uma vez que compreende as experiências e impressões pessoais internalizadas no decorrer da vivência peculiar de cada indivíduo. A sua formalização e transferência são, sobremaneira complexos, em muitos casos os sujeitos detentores do saber tácitos não têm plena consciência de seu domínio, ele está profundamente arraigado nas suas ações e no comprometimento com um contexto específico. Pode ser, ainda, parte de aptidões técnicas ou manuais. Essas formas exercem considerável influência na concepção do todo. O sujeito desenvolve uma visão diferenciada dos demais, fundamentada na sua experiência ou no seu conhecimento tácito.

Nonaka (2000, p. 34-35) propõe que esses modelos implícitos são diferenciados dos explícitos e promover o encontro entre ambos é extremamente interessante para a disseminação do saber corporativo. Ele sustenta suas afirmações a partir de experiências vivenciadas em empresas japonesas como, por exemplo a Matsushita Electric Company:

A distinção entre conhecimento tácito e explícito sugere quatro padrões básicos de criação de conhecimento em qualquer organização:

De tácito para tácito. Às vezes, certa pessoa compartilha conhecimentos tácitos diretamente com outra pessoa. (...) Em outros termos ela se "socializou" no ofício. Mas, isoladamente, a socialização é uma forma um tanto limitada de criação do conhecimento. Sem dúvida, os aprendizes absorvem as habilidades do mestre. Todavia, nem o aprendiz, nem o mestre agregam qualquer insight sistemático ao conhecimento do ofício. Como esse conhecimento nunca se torna explícito, a organização como um todo não consegue alavancá-lo com facilidade.

De explícito para tácito. As pessoas também são capazes de combinar componentes isolados do conhecimento explícito para a constituição de um novo todo. (...)

De tácito para explícito. (...)

De explícito para tácito. Além disso, à medida que um conhecimento explícito é compartilhado em toda a organização, outros empregados começam a internalizá-lo — ou seja, utilizam-no para ampliar, estender e reformular seus próprios conhecimentos tácitos. (...) Outros empregados usam a inovação e acabam contando com ela como parte do repositório de ferramentas necessários à execução das respectivas atribuições.

Na empresa criadora de conhecimento, todos esses quatro padrões estão presentes, em constante interação dinâmica, constituindo uma espécie de espiral de conhecimentos.

A articulação das informações disparadas pela espiral de conhecimentos sugerida por Nonaka leva a crer numa forma de disseminação do saber fundada em comprometimento mútuo, de empresa e empregado. Ao reinventarem novos conhecimentos a própria organização é reinventada a partir de colaboradores que já não são mais os mesmos, uma vez que ampliaram os seus horizontes e expandiram sua visão.

As curvas de aprendizagem apontam para um crescimento exponencial quando o conhecimento é partilhado. Esse fato requer um forte investimento no incentivo a troca de experiências, *feedback*, ampliações e transformações para posterior internalização.

As equipes são peça fundamental na internalização do novo, na unificação de formas diferenciadas de informações e, sobretudo, na elaboração de resultados possíveis. A interação entre os indivíduos parte do diálogo e buscas constantes, da discussão e troca de noções e impressões individuais para a construção de propostas coletivas factíveis. A observação de uma mesma hipótese sob diversos ângulos envolve algum grau de conflito ou discordância que, se bem direcionados, devem levar à reflexão das diferentes perspectivas encontradas e culminar num consenso. É nesse momento que há a troca de informações e ampliação das dimensões cognitivas individuais e, por consequência, grupais e corporativas.

A proposta de desenvolvimento do aprendizado organizacional parece encontrar respaldo na solução de problemas de maneira sistemática, experimentação de novas abordagens, aprendizado com a bagagem individual e coletiva de experiências, melhores práticas e disseminação do saber em toda a empresa. Os resultados de desempenho serão passíveis de quantificação e avaliação quando as mudanças cognitivas, de internalização do novo, provocarem alterações consideráveis de comportamento capazes de contribuir para os objetivos da organização.

De fato, na atualidade, o sucesso das empresas está localizado nas capacidades intelectuais, muito mais no chamado capital intelectual do que nos ativos físicos. A gestão do intelecto humano possibilita a conversão do conhecimento em produtos e serviços e pode prover a empresa de resultados excelentes a partir da maximização desses valiosos recursos. A educação corporativa desempenha o papel de instrumento dinâmico e catalisador por excelência, das competências individuais aliadas às competências do negócio, na busca das transformações necessárias que conduzam a resultados excelentes.

Os profissionais de destacado valor dominam uma gama de conhecimentos que precisam de atualização constante e troca de experiências como exercício de multiplicação do saber incorporado e como elemento de testagem de novas hipóteses.

Quinn e seus colaboradores (2000, p. 176-177) propõem quatro níveis de operação do intelecto profissional na empresa, a seguir descritos por ordem de importância:

Conhecimento cognitivo (*Know-what*), que é o domínio básico de uma disciplina, conquistado pelos profissionais por meio de treinamento extensivo e certificação. Esse conhecimento é essencial, mas longe de suficiente, para o sucesso comercial. Habilidades avançadas (*know-how*), que traduzem o “aprendizado livresco” em execução eficaz. A capacidade de aplicar as regras da disciplina a problemas complexos do mundo real é o nível mais difundido da habilidade profissional criadora de valor.

Compreensão sistêmica (*Know-why*), que é o conhecimento profundo da rede de relacionamentos de causa e efeito subjacente a uma disciplina. Permite que os profissionais ultrapassem a execução de tarefas e atinjam o estágio de solução de problemas maiores e mais complexos — capacitando-os a criar valor extraordinário. Os profissionais com *know-why* são capazes de anteciper interações sutis e

consequências não intencionais — por exemplo o insight de um diretor de pesquisas experiente que sabe instintivamente que projetos financiar, no momento mais adequado.

Criatividade automotivada (*care-why*), que envolve vontade, motivação e adaptabilidade para o sucesso. Os grupos altamente motivados e criativos geralmente superam em desempenho outros grupos com maiores recursos físicos ou financeiros. Sem criatividade automotivada, os líderes intelectuais correm o risco de perder sua vantagem cognitiva, em decorrência da complacência. Está sujeito a não se adaptarem de maneira agressiva às condições externas em mutação e especificamente a inovações que tornam obsoletas habilidades antes importantes — exatamente da maneira como hoje as técnicas de projeto molecular estão suplantando o peneiramento químico em produtos farmacêuticos. Esse é o motivo pelo qual o nível intelectual tão importante. As organizações que fomentam o *care-why* em seu pessoal são capazes de, ao mesmo tempo, prosperar no mundo de hoje, em rápida transformação, e renovar seu conhecimento cognitivo, habilidades avançadas e compreensão sistêmica, de modo a competir na próxima onda de avanços.

Organizar a empresa em torno do conhecimento, significa alavancar resultados excelentes a partir dos ativos intelectuais, ou seja, dos profissionais capazes de produzir uma infinidade de resoluções diferenciadas para as problemáticas organizacionais. Essa reorganização compreende uma ruptura com o modelo conservador de estruturas hierarquizadas para controle de decisões. Os cargos de comando convertem-se em facilitadores dos processos ou apoio na provisão de recursos e remoção de entraves; respaldam a nova cultura de informação e saber. Os especialistas que possuem bastante conhecimento, o ativo intelectual propriamente dito, pode ser auto-suficiente e autônomo para agir criativamente e propor inovações, gerando o diferencial competitivo na busca de resultados de impacto.

As estruturas selecionadas para esse fim devem ser desenhadas para maximizar as capacidades, promover a coexistência de interesses individuais e coletivos, alinhar os ideais e, finalmente alavancar as aptidões intelectuais.

O antigo modelo de fragmentação do profissional embasado numa filosofia mecanicista e taylorista, parece superado pela nova ordem da gestão de pessoas. A dimensão humana do conhecimento sugere uma visão ampla e integral do sujeito, transcendente à extensão puramente corporal e mental. A completude humana, sob os aspectos físicos, mentais e emocionais, torna real e possível o enriquecimento do processo de experimentação e de troca entre as pessoas, clareia a percepção para o novo e diferente. Sob essa ótica, a criatividade e a inovação podem encontrar opções de oportunidades em resposta aos desafios sugeridos pela competição no panorama globalizado.

A gestão do capital intelectual, no atual cenário econômico, deve ser extremamente criteriosa para promover as transformações necessárias ao partilhamento do saber corporativo. A adoção de medidas que envolvam motivação, treinamento e troca de informações deve estar inserida no cotidiano da empresa. Os esforços precisam estar direcionados para fortalecer o vínculo do profissional com a organização.

A ciência tem experimentado um acelerado desenvolvimento, em uma velocidade nunca antes registrada em qualquer época da história da humanidade. Nas últimas décadas o avanço tecnológico produziu resultados de significativo impacto na vida do planeta, notadamente na produção de bens e serviços. Essa revolução tem mudado

radicalmente a existência das organizações. Muitos postos de trabalho estão sendo substituídos por sistemas automatizados, precisos e inteligentes.

O conhecimento formal sob a forma isolada não é suficiente para atender às exigências do cenário econômico nacional e internacional. Novas configurações de inteligência são requisitadas na constituição de formas agregadas por informação, criticidade e experiência. Os *insights* provenientes dessas combinações complexas são essenciais para produzirem respostas aos desafios da era do conhecimento. As informações absorvidas podem gerar subsídios eficazes na elaboração de proposições criativas e na aplicação demandada por uma necessidade premente de inovação.

Nessa abordagem a gestão do conhecimento corporativo desponta como uma alternativa às metodologias tradicionais de capacitação e desenvolvimento, ou mesmo como uma complementação à educação acadêmica. Essas convergências podem compor, ainda, um terreno fértil para a elaboração de práticas diferentes daquelas anteriormente estabelecidas e consolidadas, e podem ser capazes de alavancar os resultados da empresa. A nova ordem econômica conduz ao estreitamento dos vínculos entre o sistema de ensino e a atividade empresarial. Essa proximidade e troca de intenções propiciam maior flexibilidade de adaptação às demandas especiais do mercado.

Nesse universo em ebulição, o homem passa a ser percebido sob o aspecto holístico, com possibilidades múltiplas de desenvolvimento e crescimento capazes de agregar uma igual diversidade de respostas às proposições que surgem diariamente, tão constantes quanto incertas, do mundo globalizado.

REFERÊNCIAS

- CARVALHO, A.V. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DIBELLA, A. J; NEVIS, E. C. **Como as organizações aprendem: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem**. São Paulo: Educator, 1999.
- GARDNER, H. **Estruturas da mente. A teoria das inteligências múltiplas**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.
- _____. **Inteligência: um conceito reformulado**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2000.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- JOHANN, M. E. P. **Análise de potenciais e gerência de talentos**. Rio de Janeiro: FGV Management — Curso de Educação Continuada, 2001.
- LEVY, P. **Tecnologias da inteligência**. Rio de Janeiro: Trinta e Quatro, 1993.
- NONAKA, I. A empresa criadora do conhecimento. In: **Gestão do conhecimento/Harvard Business Review**. Trad. A. F. C. Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 27-49.
- QUINN, J. B. (coord.); ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S. Gerenciando o intelecto profissional: extraindo o máximo dos melhores. In: **Gestão do conhecimento/Harvard Business Review**. Trad. A. F. C. Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 174-196.
- SENGE, P. **A Quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.