

As universidades corporativas na estratégia empresarial**Corporate universities in business strategy**Anselmo Carvalho de Oliveira¹

366

Resumo: O desenvolvimento tecnológico contemporâneo, associado às constantes mudanças nos mercados, exige das organizações novas práticas de aprendizado e excelência para sobreviverem e obterem ganhos de competitividade. Diante dessa realidade, o conhecimento é determinante. Assim, a gestão profissional e eficiente do conhecimento passa a ser o fator central de preocupação para as organizações. As ações de gestão passam a ser reconhecidas como assunto de relevância para a estratégia organizacional. As universidades corporativas, dentro dessa lógica, são instituições criadas pelas organizações para implantar um sistema de ensino que atenda às suas necessidades específicas, atuando na gestão do conhecimento e no ensino e desenvolvimento de competências e habilidades do seu pessoal. O objetivo deste artigo é discutir o papel das universidades corporativas na gestão do conhecimento nas organizações contemporâneas, a partir da perspectiva do desenvolvimento organizacional. Especificamente, buscamos responder à seguinte questão: qual o papel das universidades corporativas nos processos de geração e compartilhamento do conhecimento em uma organização na era do conhecimento? O artigo consiste em um ensaio teórico de análise crítica da bibliografia sobre gestão do conhecimento e universidades corporativas. O estudo justifica-se pela relevância da temática no cenário globalizado e competitivo e ainda por ser objeto de um pequeno número de estudos no Brasil.

Palavras-chaves: Competitividade, gestão do conhecimento, universidades corporativas.

Abstract: The contemporary technological development associated with constant changes in the markets require new organization's practical learning and excellence to survive and achieve competitive gains. Given this reality, knowledge is key. Thus, professional and efficient knowledge management becomes the key factor of concern for organizations. The corporate universities, within this logic, are institutions created by the organizations to implant a system of education that meets their specific needs acting in the management of the knowledge and in the teaching and development of abilities and competences of the organization's staff. The

¹ Doutorando em Economia pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Mestre em Economia Aplicada pela Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), Mestre em Filosofia pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Bacharel em Filosofia e em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ).

Orcid iD: <https://orcid.org/0000-0002-6967-9782>;

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8439304597935443>;

Produção disponível em <https://www.researchgate.net/profile/Anselmo-Oliveira-3>

Recebido em 13/10/2021

Aprovado em 17/05/2021

purpose of this article is to discuss the role of corporate universities in knowledge management in contemporary organizations, from the perspective of organizational development. Specifically, we seek to answer the following question: what is the role of corporate universities in the processes of knowledge generation and sharing in an organization in the knowledge age? The article consists of a theoretical essay of critical analysis of the bibliography on knowledge management and corporate universities. The study is justified by the relevance of the theme in the global and competitive landscape and still be subject to a small number of studies in Brazil.

Keywords: Competitiveness, knowledge management, corporate universities.

1. Introdução

O rápido desenvolvimento tecnológico contemporâneo, associado às constantes mudanças nos mercados mundiais, está fazendo com que as organizações precisem se transformar para sobreviverem. A capacidade de geração de conhecimento, a sua transformação em novos produtos e a sua difusão são relevantes para aumentar a competitividade e o lucro das organizações nessa nova realidade.

No Brasil, as organizações, particularmente as privadas, têm enfrentado enormes desafios para se inserir nos mercados globais através da produção de conhecimento e de inovação. Após a redemocratização, aconteceram mudanças profundas no ambiente de negócios do país com a abertura de mercado para as empresas estrangeiras, a globalização da economia doméstica, o processo de privatização e desestatização de setores importantes e o surgimento de megaempresas através de fusões, aquisições e associações. Nesse novo ambiente, as organizações nacionais enfrentam a necessidade de desenvolverem e aperfeiçoarem seus processos e metodologias de geração e gerenciamento do conhecimento para poderem sobreviver à crescente competição no mercado nacional e expandirem as suas operações para o mercado mundial (LUCHESE, 2012a).

O conhecimento é uma mercadoria muito valiosa na medida em que está incorporado nos diversos modelos de produção, nos diversos produtos, sobretudo os de alto valor agregado (bens de capital e bens de alta tecnologia); além disso, é parte das competências dos funcionários, que precisam, cada vez mais, ser qualificados e alcançar níveis altos de produtividade. No entanto, além da dificuldade na sua geração, muitos dados e informações são perdidos pelas empresas, porque os seus administradores, funcionários e colaboradores não compreendem adequadamente os processos de gestão do conhecimento.

A geração, organização, classificação e armazenagem, compartilhamento e aplicação do conhecimento para maximizar os ganhos da empresa envolvem processos de gestão

eficientes. Davenport e Prusak (1998) afirmam que, na era do conhecimento dinâmico, não basta acumular dados ou informações; mas é preciso aprender e agir com base no melhor conhecimento disponível. Simioni e Campanolo (2011) ressaltam que criar novos conhecimentos é essencial, mas o mais importante é a capacidade de ligar conhecimentos novos com outros já existentes e estabelecer relações entre as diferentes áreas. Os ganhos de competitividade, portanto, relacionam-se à capacidade que a empresa possui de gerar e gerenciar novos conhecimentos, assimilando-os com os conhecimentos sobre os quais ela já possui controle, o que depende da sua efetividade na gestão de conhecimentos (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; DALKIR; LIEBOWITZ, 2011).

O conhecimento corporativo gerado dentro de uma organização é um ativo intangível que possui aporte estratégico e competitivo imprescindíveis às organizações, havendo, para tanto, a necessidade de uma gestão efetiva junto aos processos de criação e difusão. Com a incorporação do capital intelectual a empresa poderá reagir mais rápido que a concorrência e se antecipar às necessidades do mercado. Uma eficiente gestão desse conhecimento pode transformá-lo em uma vantagem competitiva. Porém, essa gestão vai muito além de investimentos em tecnologia e deve abranger as formas de relações interpessoais e de como os dados e as informações tornam-se conhecimentos e de como eles são divididos (SCHRÖEDER; ANTUNES; OLIVEIRA, 2011, p. 43).

As organizações têm que reconhecer que o desempenho competitivo no mercado envolve a necessidade deliberada e sistemática de trabalhar o conhecimento. A gestão do conhecimento é, portanto, um mecanismo fundamental para esse objetivo.

Segundo Gonzales e Martins (2017), existem duas perspectivas para o estudo da gestão do conhecimento: a) a perspectiva baseada em processos (*process-based flow*), cujo foco é o estudo das contribuições das tecnológicas da informação (TI) no desenvolvimento das capacidades individuais e de novos valores para os negócios; b) e a perspectiva baseada no desenvolvimento organizacional (*flow based on organizational developmen*), cujo foco é o aumento do estoque de conhecimento e o seu gerenciamento eficiente. A gestão do conhecimento, nessa segunda perspectiva, “se refere ao desenvolvimento de métodos, ferramentas, técnicas e valores organizacionais que promovam o fluxo de conhecimento entre indivíduos e a recuperação, processamento e uso desse conhecimento em atividades de melhoria e inovação” (GONZALEZ; MARTINS, 2017). Nesse sentido, segundo Allen (2007a) a gestão do conhecimento não é um problema de tecnologia da informação, mas de pessoas (embora possa ser auxiliada pelas ferramentas eletrônicas fornecidas pelo departamento de TI).

A educação corporativa desempenha papel relevante no desenvolvimento e no ensino de métodos, ferramentas, técnicas e processos para a geração, organização, classificação e armazenagem, compartilhamento e a aplicação do conhecimento nas organizações. Ao romper com a visão tradicional, segundo a qual a sua função seria apenas a de treinar o trabalhador, a educação corporativa passa a ser vista como uma forma de ensino adequada para desenvolver habilidades e competências entre o pessoal da organização, estimular e qualificar a aprendizagem, colocar em prática ações educacionais que levem o pessoal da organização a assimilarem, produzirem, comunicarem e aplicarem conhecimentos adquiridos, além de ampliar a rede de relacionamentos entre o público interno e externo à organização (MUNDIM, 2002; EBOLI, 2004). As universidades corporativas são, dentro dessa lógica, uma forma institucional criada pelas organizações para implantar um sistema de ensino corporativo que seja capaz de atender às suas necessidades específicas.

O objetivo deste artigo é discutir o papel das universidades corporativas na gestão do conhecimento nas organizações contemporâneas, a partir da perspectiva do desenvolvimento organizacional. Especificamente, buscamos responder à seguinte questão: qual o papel das universidades corporativas nos processos de geração e compartilhamento do conhecimento em uma organização na era do conhecimento? O artigo consiste em um ensaio teórico de análise crítica da bibliografia sobre gestão do conhecimento e universidades corporativas.

Inicialmente, fazemos uma contextualização sobre o que é a gestão do conhecimento e a sua importância para as empresas no século XXI. Em seguida, apresentamos o conceito de universidade corporativa. Por fim, discutimos o papel das universidades corporativas na geração e no compartilhamento do conhecimento com o objetivo de aumentar a produtividade do trabalho e a competitividade da empresa no mercado.

2. A gestão do conhecimento e a competitividade empresarial no século XXI

O conceito de conhecimento é bastante complexo, e existem diferentes taxonomias para classificá-lo. Davenport e Prusak (1998) distinguem dados, informação e conhecimento. Os dados consistem no conjunto de fatos distintos e objetivos que são referentes a eventos, isto é, são os registros não tratados (brutos) sobre um fato que, geralmente, são armazenados por departamentos próprios dentro de uma organização. Os dados são a matéria-prima a partir da

qual as informações podem ser obtidas, no entanto, antes de serem tratados, eles não possuem significado ou relevância.

A informação consiste em uma mensagem com emissor e receptor, cujo conteúdo são os dados tratados. Para que sejam transformados em informações, é preciso que as relações entre os diferentes conjuntos de dados sejam explicitadas e que as suas implicações sejam apresentadas de forma evidente. A informação consiste no material a partir do qual se pode obter determinado tipo de conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; LUCHESI, 2012b).

370

O conhecimento, embora derivado de informações e dados, não se reduz a eles. Um novo conhecimento pode ser construído, acrescentado ou reestruturado a partir de informações diferentes daquelas em que o conhecimento anterior estava baseado (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; NONAKA; ICHIJO, 2007; DALKIR; LIEBOWITZ, 2011; LUCHESI, 2012b). Davenport e Prusak (1998) definem conhecimento como: “uma mistura fluída de experiência, valores, informação contextual e uma visão especializada que fornece uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informações. Origina-se e é ampliado na mente de quem conhece”.

De acordo com Luchesi (2012b), o conhecimento é dinâmico, pois cresce e se modifica na medida em que conhecimentos antigos são substituídos, transformados, reconstruídos pelas pessoas; são sustentados por padrões inconscientes que agem como regras que filtram e organizam novos conhecimentos. Diferentemente das informações, o conhecimento envolve os valores e as crenças das pessoas.

De acordo com Dalkir e Liebowitz (2011), o uso do conhecimento, diferente de outros recursos, não significa o seu consumo, isto é, o conhecimento sobre determinado assunto pode ser usado várias vezes de diferentes formas para alcançar objetivos distintos; a transferência de conhecimento entre pessoas e/ou instituições não acarreta a sua perda, mas o seu acúmulo; o conhecimento é um recurso abundante, mas a habilidade de utilizá-lo é escassa; grande parte do conhecimento de uma organização está no capital intelectual do seu pessoal.

O conhecimento é complexo, dinâmico, em constante mutação e, no contexto da competição de mercado, precisa ser colocado em ação de acordo com os objetivos estratégicos de cada organização.

Dois distinções são relevantes para se entender o conceito de conhecimento e a importância da sua gestão: 1) a distinção entre *saber o quê*, *saber como* e *saber o porquê*; 2) e a distinção entre *conhecimento tácito* e *conhecimento explícito*.

Saber o quê (*know what*) é o tipo de conhecimento que especifica qual a ação deve ser tomada a partir de um conjunto de estímulos. Um nível mais elevado de conhecimento é o saber como (*know-how*), que permite determinar qual a melhor ação ou processo para determinada situação. O nível mais elevado de conhecimento é o saber o porquê (*know why*), no qual existe uma profunda compreensão das relações causais, dos efeitos interativos e dos níveis de incerteza envolvidos com relação ao conjunto de estímulos. Saber o porquê envolve uma compreensão das anomalias, interações e exceções às normas e à sabedoria convencional da organização (KING, 2009).

371

O conhecimento tácito e o explícito são as estruturas básicas e complementares para a dinâmica da geração e estruturação do conhecimento na organização (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; DALKIR; LIEBOWITZ, 2011).

O conhecimento tácito é individual e muito difícil de ser formalizado, compartilhado ou expresso em linguagem formal; está profundamente enraizado nas ações e experiências privadas do indivíduo e constitui-se de suas ideias, valores, emoções, intuições, expressões, habilidades e competências particulares.

O conhecimento explícito é aquele que está estruturado e documentado em teorias, registros de documentos, livros, manuais, fórmulas, ferramentas, métodos, procedimentos, produtos e processos, que formam a base das operações da organização e podem ser transmitidos aos indivíduos formal e sistematicamente.

Quadro 1 - Conhecimento tácito x conhecimento explícito

<i>Propriedades do conhecimento tácito</i>	<i>Propriedades do conhecimento explícito</i>
Capacidade de adaptação às situações novas, excepcionais, dinâmicas e informais.	Capacidade de divulgar, reproduzir, acessar e reaplicar o conhecimento de forma direta e indireta em toda a organização.
Habilidade de saber o quê, saber como e saber o porquê subjetivamente.	Habilidade de transferir, ensinar e treinar objetivamente.
Capacidade de colaborar, compartilhar uma visão, transmitir uma cultura.	Capacidade de organizar, sistematizar, traduzir em diretrizes operacionais.
Transferência do conhecimento experiencial através do contato indireto e direto, face-a-face.	Transferência do conhecimento através de produtos, serviços e processos documentados.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Dalkir e Liebowitz (2011)

O conhecimento da organização não busca substituir o conhecimento individual (*saber o quê, saber como e saber o porquê*), mas complementá-lo e potencializá-lo fazendo com que seja mais coerente, mais consistente e aplicável aos objetivos estratégicos da organização. Uma organização focada no conhecimento não deve, portanto, preocupar-se em gerar conhecimentos

especulativos sem ligação ou utilidade para alcançar os seus objetivos, mas em gerar conhecimentos adequados para serem aplicados onde e quando forem necessários de acordo com a sua estratégia.

A gestão do conhecimento, nesse sentido, representa uma deliberada e sistemática abordagem que busca garantir a maximização da utilização da base de conhecimento da organização. Luchesi (2012b, p. 5) a define como:

372

[...] o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. É a administração dos ativos de conhecimento das organizações. Permite à organização saber o que ela sabe.

King (2009, p. 4) a define de modo mais específico como:

[...] o planejamento, organização, motivação e controle de pessoas, processos e sistemas da organização para garantir que os seus ativos relacionados com o conhecimento sejam aprimorados e efetivamente empregados.

A gestão do conhecimento, portanto, deve ser compreendida como o desenvolvimento de processos, metodologias e sistemas que possam operacionalizar de forma eficiente a geração, organização, classificação e armazenagem, compartilhamento e aplicação do conhecimento cujo resultado intermediário consiste na adoção de melhores práticas de gerenciamento, melhores comportamentos organizacionais, melhores decisões e melhor desempenho organizacional; o resultado final almejado é maximização dos seus ganhos (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; KING, 2009; LUCHESI, 2012b).

King (2009, p. 6) descreve o ciclo da gestão de conhecimento em uma organização da seguinte forma: 1) Conhecimento: criação, aquisição, refinamento, armazenamento, transferência, compartilhamento e reutilização; 2) Processos Organizacionais: inovação, aprendizagem individual, aprendizagem coletiva, tomada de decisão colaborativa; 3) Resultados Intermediários: comportamento organizacional, decisões, produtos, serviços, processos, relacionamento (com fornecedores, consumidores e parceiros); 4) Resultado Final: melhora do desempenho da organização. Para concretizar de forma eficiente esse ciclo, a gestão do conhecimento envolve uma série de processos de geração, organização, classificação e armazenagem, compartilhamento e aplicação do conhecimento.

3. Universidades corporativas

As universidades são instituições que buscam gerar e disseminar conhecimento. A educação superior, no entanto, está em constante pressão em razão dos altos custos que apresenta e da escassez de recursos para seu financiamento. Além disso, a transição das economias tradicionais para economias baseadas no conhecimento colocou o conhecimento rentável como o centro das necessidades das organizações. A competição é, cada vez mais, moldada pelo acesso a esse recurso, cuja capacidade de gerenciamento e utilização é relativamente escassa.

Meister (1998) aponta as seguintes razões que impulsionaram a necessidade de um novo modelo de educação: a) a emergência da organização não-hierárquica, enxuta e flexível; b) o advento e a consolidação da economia do conhecimento; c) a redução do prazo de validade do conhecimento; d) a capacidade de empregabilidade ocupacional no lugar do emprego para toda a vida; e) uma mudança fundamental no mercado da educação global. Essas mudanças acabaram levando tanto a profundas transformações nos sistemas educacionais tradicionais (universidades públicas e privadas)² quanto à criação de sistemas educacionais (universidades corporativas, educação a distância) com o objetivo de atender às novas demandas estratégicas das organizações. É nesse contexto que se intensifica o interesse pela educação corporativa e pelo modelo das universidades corporativas como estratégia de geração e compartilhamento do conhecimento (SIMIONI; CAMPANHOLO, 2011; KELLY; OLIVEIRA, 2014).

A universidade corporativa pode ser definida como:

A universidade corporativa é o guarda-chuva estratégico centralizado para a educação e desenvolvimento dos colaboradores e membros da cadeia de valor, tais como clientes, fornecedores e concessionários. Mais importante ainda, uma universidade corporativa é o principal veículo para disseminar a cultura de uma organização e promover o desenvolvimento não só de habilidades específicas de trabalho, mas também de habilidades essenciais para o trabalho, tais como a competência de aprender a aprender, liderança, pensamento criativo e a resolução de problemas (FREIRE et al., 2016).

[...] pode-se dizer que Universidade Corporativa é uma organização que tem por finalidade principal desenvolver, armazenar e transmitir, através de diferentes modalidades de aprendizagem, o conhecimento necessário e específico de cada função para o constante sucesso das organizações, procurando diversos meios de desenvolver e estimular as qualificações competências, habilidades e atitudes individuais e grupais. Para tal, é necessário o apoio de algumas instituições especializadas em

² Segundo Fernández (FERNÁNDEZ, 2014, p. 193), “No contexto de aumentar o conhecimento como uma estratégia básica para a acumulação, a Universidade se tonou uma instituição central nessa transformação. [...] no contexto geral da ‘economia baseada no conhecimento’, a produção de conhecimento é localizada no coração do que é chamado de ‘nova economia’, que está gerando, entre outras coisas, um impacto significativo sobre as universidades. Assim, as universidades devem, em princípio, adaptar-se a estas novas exigências e a uma nova situação de extrema competitividade que as obriga a produzir principalmente conhecimento ‘rentável’.”

aprendizagem, como profissionais de treinamentos, consultores e instituições de ensino superior (KELLY; OLIVEIRA, 2014, p. 71).

A concepção de uma universidade corporativa é distinta da ideia a) clássica de universidade, b) de centro de treinamentos profissional e c) da escola corporativa tradicional.

Em primeiro lugar, a universidade corporativa não deve ser entendida como uma universidade tradicional. Corporativo, no caso, indica que os serviços educacionais não são a finalidade dessa universidade, mas a geração, transmissão e incorporação do conhecimento necessários aos processos de negócio da organização (SIMIONI; CAMPANHOLO, 2011; KELLY; OLIVEIRA, 2014). O “conhecimento desinteressado” não é relevante ou uma meta a ser alcançada nas universidades corporativas. Segundo Allen (2007b), a universidade corporativa é o lugar para o gerenciamento do conhecimento pela organização, mas não é suficiente que essas universidades apenas disponibilizem conhecimento e treinamento de competências para as pessoas; é preciso que esses conhecimentos e competências sejam de fato utilizados em benefício da organização. Dessa forma, o conhecimento produzido e o ensino oferecido são positivos apenas na medida em que possam ser colocados em ações para o cumprimento dos objetivos de negócios da organização (ALLEN, 2007a, 2007c).

Quadro 2 – Universidade tradicional x universidade corporativa

<i>Universidade Tradicional</i>	<i>Universidade Corporativa</i>
Desenvolve competências abrangentes para o mundo da pesquisa e do trabalho (na especialidade de formação)	Desenvolve competências específicas para a prática de negócios da organização
Foco na aprendizagem teórico-conceitual	Foco na aprendizagem para a prática de negócios
Sistema formal e generalista de ensino	Sistema de ensino particular à organização
Transmitir crenças e valores da sociedade	Transmitir crenças e valores da organização
Desenvolver a cultura acadêmica	Desenvolver a cultura organizacional
Sucesso pessoal	Sucesso organizacional
Formar pesquisadores e trabalhadores qualificados na especialidade de formação	Formar pessoal qualificado para atender às necessidades estratégicas da organização

Fonte: Elaborado pelo autor

Em segundo lugar, as universidades corporativas não se reduzem a centros de treinamento. Embora o treinamento para o exercício das funções designadas nas organizações seja muito importante, geralmente não tem vínculo com os objetivos estratégicos da organização. O treinamento tem como finalidade apenas transferir informações ou conhecimentos para aumentar a habilidade individual do funcionário para desempenhar a sua função rotineira na organização. O ensino universitário, por outro lado, busca criar as possibilidades para a geração de novos conhecimentos, desenvolvendo a capacidade de aprendizagem e de criatividade para atender às necessidades estratégias da organização. Assim,

a universidade corporativa, muito mais do que apenas um departamento de treinamento, desenvolve esforços no sentido da geração e disseminação do conhecimento e da qualificação em níveis mais elevados dos diferentes envolvidos com a organização.

Quadro 3 - Centro de treinamento x universidade corporativa

<i>Centro de Treinamento</i>	Paradigmas	<i>Universidade Corporativa</i>
Desenvolver habilidades	Objetivo	Desenvolver capacidades e competências
Aprendizado individual	Foco	Aprendizado coletivo
Tático	Escopo	Estratégico
Necessidades individuais	Ênfase	Necessidades estratégicas
Interno	Público	Interno e Externo
Espaço real	Local	Espaço real e virtual
Aumento da habilidade	Resultado	Aumento da competitividade

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em terceiro lugar, a ideia de uma universidade corporativa ultrapassa - em sua abrangência, profundidade e objetivos -, a ideia das escolas corporativas tradicionais. O seu objetivo mais amplo é o desenvolvimento de competências e habilidades pelo pessoal da organização e o desenvolvimento e o ensino de métodos, ferramentas, técnicas e processos para a geração, organização, classificação e armazenagem, compartilhamento e a aplicação do conhecimento para que as organizações que elas atendem possam alcançar os seus objetivos estratégicos, aumentar a sua competitividade e maximizar os seus ganhos. Para Allen (2007a), a abrangência do alcance das suas atividades envolvem: a partilha do conhecimento impulsionada pela busca individual apoiada pela organização; a construção de redes para a partilha do conhecimento dentro da organização ou em redes locais com as suas subsidiárias; o repositório de conhecimentos organizados em suportes baseados nas novas tecnologias da informação na gestão sistemática e formalizada do conhecimento; a construção de infraestrutura necessária para as comunidades formais estabelecidas; a contratação e estímulos de especialistas na área; o gerenciamento e taxonomia dos repositórios de conhecimento; o incentivo para a geração e a partilha do conhecimento ao longo da cadeia de recursos humanos da organização em toda a sua extensão; a integração do conhecimento com a inovação e a geração cumulativa de maior valor.

As novas práticas de aprendizagem associadas ao modelo da universidade corporativa fazem parte das estratégias das organizações para ampliar o seu estoque de conhecimento associado à capacidade de colocá-lo em ação para alcançar estratégias bem-sucedidas de competitividade e de maximização dos seus ganhos. Cabe, assim, investigar a atuação das universidades corporativas na gestão do conhecimento. Em seguida, faremos uma análise crítica

de como as universidades corporativas podem ser importantes no processo de *geração* e *compartilhamento* do conhecimento nas organizações.

4. Universidades corporativas na gestão do conhecimento

Ikujiro Nonaka e seus colaboradores propuseram uma teoria sobre a dinâmica da geração e do compartilhamento do conhecimento através das relações recíprocas entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito (NONAKA; NISHIGUCHI, 2001; NONAKA; ICHIJIO, 2007). As organizações geralmente subutilizam os conhecimentos de natureza tácita, porque não sabem o que sabem: por serem conhecimentos individuais e enraizados na experiência subjetiva dos funcionários e colaboradores, as empresas têm dificuldade em identificar esses conhecimentos e incorporá-los aos processos de negócios (O'DELL; GRAYSON, 1998). Para evitar perdas de conhecimento tácito que podem levar a ganhos de competitividade para as empresas, é preciso que elas desenvolvam melhores práticas capazes de incorporar e estruturar os conhecimentos tácitos dos seus funcionários. Assim, um dos principais problemas da gestão do conhecimento é fazer com que o conhecimento tácito seja transformado em conhecimento explícito, para que possa ser utilizável para a organização.

No processo de geração e compartilhamento do conhecimento, a organização precisa passar por uma espiral que envolve os processos de socialização, externalização, combinação e internalização (NONAKA; KONNO; TOYAMA, 2001; LUCHESI, 2012b).

A socialização é a dinâmica através da qual o conhecimento tácito é convertido em conhecimento tácito. A socialização consiste em complexos processos sociais realizados entre as pessoas da organização nos quais a interação, observação, imitação e práticas comuns permitem gerar, compartilhar e acumular o conhecimento tácito.

A externalização é a dinâmica através da qual o conhecimento tácito é convertido em conhecimento explícito; consiste na busca de mecanismos para a articulação formal e sistemática do conhecimento tácito para que possam ser expressos e compartilhados por todas as pessoas da organização. Essa forma de converter o conhecimento possui significativa importância para a organização e pode ser considerada a chave para a geração de novos conhecimentos.

A combinação é a dinâmica através da qual o conhecimento explícito é convertido em conhecimento explícito mais complexo e sistemático; consiste na conversão, formalização e

sistematização dos conhecimentos explícitos da organização em sistemas de conhecimento de maior complexidade, criando novos padrões conceituais explicitados em novas teorias, registros de documentos, livros, manuais, fórmulas, ferramentas, métodos, procedimentos, processos e produtos.

A internalização é a dinâmica através da qual o conhecimento explícito é convertido em conhecimento tácito; nela incorpora-se o conhecimento explícito através das reexperiências, do compartilhamento dos modelos mentais e do aprender fazendo. A internalização, na prática, depende das experiências desencadeadas através do aprender fazendo e das práticas e ações como, por exemplo, nos treinamentos especializados. Esse conhecimento tácito acumulado individualmente é, por sua vez, compartilhado através da socialização, iniciando, novamente, a espiral de criação e compartilhamento do conhecimento.

377

Os processos de socialização, externalização, combinação e internalização podem e devem acontecer em todos os ambientes da organização, no entanto, esses processos podem ser favorecidos e estimulados com a criação de um ambiente educacional especializado que tenha, em seu quadro, pessoal capacitado no desenvolvimento e aplicação prática desses processos. Esse ambiente especializado pode ser construído com a implementação de uma universidade corporativa, que passa a ter a responsabilidade de criar, na prática, os mecanismos para a transformação dos conhecimentos tácito e explícito na organização.

Davenport e Prusak (1998), por sua vez, desenvolvem uma teoria sobre as atividades específicas da organização, que levaria ao aumento do estoque acumulado de conhecimento através da sua geração consciente e intencional. A geração do conhecimento na organização acontece através da aquisição, dos recursos dedicados, da fusão, da adaptação e das redes de conhecimento.

A aquisição consiste em obter os conhecimentos que já estão prontos fora da organização e utilizá-los como recursos para alcançar os seus objetivos estratégicos. A aquisição do conhecimento explícito de uma empresa acontece através do acesso aos seus documentos, rotinas e processos; já a aquisição do conhecimento tácito ocorre através da contratação de pessoal qualificado de outras empresas. Contudo, a mensuração de quais são os conhecimentos explícitos e, principalmente, tácitos que podem ser úteis para a organização é um problema que afeta a eficiência e a estratégia para o processo de aquisição. Assim, torna-se necessário o desenvolvimento de métodos, ferramentas e técnicas eficientes de mensuração. Além disso, outro problema é a integração eficiente do conhecimento adquirido externamente,

pois podem existir barreiras políticas e culturais que dificultam a sua completa absorção pela organização. Desenvolver processos que facilitem essa integração é de fundamental importância para que a aquisição de conhecimento possa alcançar os resultados esperados. As universidades corporativas podem atuar para atender essa necessidade, pois possuem o pessoal qualificado e a expertise para desenvolver métodos, ferramentas e técnicas eficientes de mensuração dos conhecimentos externos que podem ser importantes para a organização e para o desenvolvimento de processos que facilitam a integração desse conhecimento com os conhecimentos sobre os quais a organização já possui controle.

Recursos dedicados consistem na alocação de recursos físicos, financeiros e de pessoal qualificado especificamente com o objetivo de geração e compartilhamento de conhecimentos para atender aos objetivos estratégicos da organização. A criação de departamentos de pesquisa e desenvolvimento, de centros de treinamento e de universidades corporativas são exemplos de recursos dedicados. O trabalho nos recursos dedicados é, por definição, diferente do trabalho rotineiro da organização, o que pode dificultar a transferência de conhecimento tácito desenvolvido nesse setor para o restante da organização (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). A integração entre o pessoal alocado nos recursos dedicados e o pessoal alocado no trabalho rotineiro da organização pode ser alcançada através do contato direto entre eles no ambiente acadêmico de uma universidade corporativa sem que se perca a liberdade para explorar novas ideias - uma das características fundamentais para a geração de novos conhecimentos. A transferência do conhecimento explícito, por outro lado, não apresenta grandes dificuldades, na medida em que estão sistematizados formalmente.

A fusão consiste em fazer com que pessoas com diferentes habilidades, ideias, perspectivas sobre o trabalho, projetos, valores e visões sobre o mundo trabalhem juntas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). A organização precisa ser capaz de lidar com o pessoal qualificado e suas diferenças e torna-los produtivos em conjunto. A universidade corporativa pode ser um ambiente adequado, um “terreno comum” para promover as condições necessárias para administrar o “caos criativo” e o “conflito produtivo” para a solução de problemas estratégicos sem que os processos rotineiros da organização sejam afetados negativamente.

A adaptação consiste na capacidade de uma organização de mudar o seu ambiente para se adequar competitivamente ao surgimento de novos competidores, produtos, tecnologias e conhecimentos. A adaptação envolve a compreensão de que mudanças acontecem ao longo do tempo e é preciso ser capaz de enfrentá-las, mesmo que, atualmente, a organização se apresente

competitiva no mercado. Nesse sentido, a criação de estratégias de previsão, compreensão e adaptação em relação às transformações são fundamentais para a sobrevivência da organização ao longo do tempo. A capacidade de adaptação da organização baseia-se na existência de recursos internos que podem ser utilizados de novas maneiras e na alta habilidade de absorção interna de mudanças no ambiente externo. Segundo Davenport e Prusak (1998), o recurso adaptativo mais importante para a organização é o seu pessoal. A capacidade do pessoal da organização de adquirir novos conhecimentos e competências é imprescindível para o sucesso na adaptação. A princípio, a organização deve contratar pessoal qualificado capaz de assumir novos papéis e, facilmente, adquirir novas habilidades e conhecimentos. Esses atributos são reforçados através da exposição do pessoal da organização a uma grande quantidade de conhecimento tácito e explícito. Essa exposição a novos conhecimentos deve acontecer no ambiente rotineiro de trabalho; no entanto, a inserção em um ambiente específico para o ensino, como as universidades corporativas, pode ser importante, na medida em que se tem acesso a um estoque maior de conhecimento em um mesmo ambiente, além de ser uma unidade especializada nas técnicas de pesquisa e de ensino-aprendizagem.

As redes de conhecimento consistem na construção de relacionamentos sociais de contato direto e indireto (telefonemas, cartas, e-mails etc.) capazes de produzir comunicação e colaboração efetivas entre o pessoal da organização; contudo, a codificação e sistematização do processo de geração e compartilhamento do conhecimento nas redes de conhecimento tendem a ser muito complexas, o que dificulta o acesso a esse conhecimento por toda a organização. A comunicação informal entre o pessoal da organização precisa ser transformada em comunicação formal e sistemática. Segundo Davenport e Prusak (1998), para serem efetivas, as redes de conhecimento precisam ser organizadas, estimuladas e gerenciadas por profissionais especializados. Segundo W. D. Allen (ALLEN, 2007c), a universidade corporativa possui as condições para construir um planejamento estratégico, que garanta que as redes de conhecimento possam conectar pessoas efetivamente com foco no desenvolvimento da organização. Essas redes se desenvolveriam ao longo de um contínuo, que vai da busca individual de conhecimento com apoio limitado da organização até a geração e compartilhamento do conhecimento de forma sistemática como parte da estratégia global da universidade corporativa.

Existem diferentes princípios que as universidades corporativas podem seguir para alcançar os seus objetivos; tais princípios podem variar em razão das especificidades dos

objetivos estratégicos da organização, da estrutura de cada universidade corporativa e da disponibilidade de recursos e pessoal capacitado (2007b). Contudo, existem algumas princípios gerais apontados na literatura como indispensáveis para o sucesso de uma universidade corporativa (CLINTON; MERRIT; MURRAY, 2009).

Para Clinton, Merrit e Murray (2009), deve-se, primeiro, avaliar quais são as deficiências na capacitação, formação e inovação que a organização apresenta; segundo, deve-se identificar se o foco de transferência de conhecimento é explícito ou tácito; terceiro, deve-se escolher qual a mídia de comunicação adequada para o tipo de conhecimento abordado; quarto, deve-se escolher o modelo apropriado para ajustar o gerenciamento e o processamento dos conhecimentos necessários. Os quatro princípios anteriores, no entanto, não são suficientes para a organização alcançar uma vantagem competitiva, porque não incluem nenhum mecanismo para garantir que a aprendizagem e o conhecimento gerado e compartilhado sejam implementados de fato no ambiente de trabalho. Segundo Allen (2007a), um estudo de Jack e Patti Phillips mostrou que entre 60% e 90% das competências e dos conhecimentos adquiridos em programas de universidades corporativas não são implementadas no ambiente de trabalho.

Para Allen (2007b), precisa-se, primeiro, definir, de forma clara e específica, qual o objetivo estratégico de sucesso; segundo, precisa-se estabelecer quais são os resultados almejados; terceiro, criam-se programas específicos capazes de alcançar resultados estabelecidos como metas; quarto, conjuntamente ao compartilhamento do conhecimento e ao desenvolvimento das competências, precisa-se também construir mecanismos que garantam a operacionalização da aprendizagem no ambiente de trabalho. Nesse sentido, Allen (2007b) propôs três princípios práticos fundamentais para que as universidades corporativas sejam capazes de oferecer, de forma efetiva, programas que atendam aos objetivos estratégicos da organização: 1) descobrir exatamente quais são as necessidades da sua organização e do seu pessoal; 2) determinar o melhor meio para gerar e compartilhar conhecimentos, competências e experiências necessárias; 3) garantir que haja um método de tradução do conhecimento e das competências desenvolvidas dentro das universidades corporativas para os comportamentos pessoais adotados no ambiente de trabalho e que tenham, de fato, impacto na sua produtividade. O terceiro princípio sugerido por Allen (2007b) foca exatamente na questão fundamental: a aplicação efetiva dos conhecimentos gerados, compartilhados e aprendidos através de programas de educação corporativa no ambiente de trabalho e seus efeitos sobre a produtividade e a competitividade da organização.

5. Considerações finais

A gestão do conhecimento consiste em um conjunto de práticas organizacionais que envolvem a geração, organização, classificação e armazenagem, compartilhamento e a aplicação do conhecimento para alcançar objetivos organizacionais, como a inovação, a aprendizagem individual, a aprendizagem coletiva e a tomada de decisão colaborativa. Os resultados intermediários almejados são a estruturação do comportamento organizacional, as decisões, os produtos, os processos e os relacionamentos entre funcionários e colaboradores. Os resultados finais são a melhoria do desempenho da organização, aumentando a competitividade e maximizando ganhos. A gestão do conhecimento é fundamental para o desempenho das organizações em mercados cada vez mais competitivos e baseados no domínio do conhecimento. É necessário, portanto, que práticas de gestão do conhecimento sejam profissionalizadas com o objetivo de sistematizar e aumentar a eficiência com que esse recurso é explorado.

Em razão da especificidade dos objetivos estratégicos de cada organização e dos diferentes processos de gestão do conhecimento, constata-se que as organizações não podem depender exclusivamente de instituições externas com objetivos e métodos de ensino generalistas para qualificar e desenvolver o seu pessoal. Surge, então, a necessidade da criação e implementação da educação corporativa através das universidades corporativas; estas surgem como instituições relevantes: no desenvolvimento e no ensino de métodos, ferramentas, técnicas e processos para a geração, organização, classificação e armazenagem, compartilhamento e a aplicação do conhecimento; no desenvolvimento de competências e habilidades do pessoal da organização; e na capacitação qualificada. Esse modelo de universidade se adequa melhor à realidade da organização, porque o conhecimento que produzem não fica limitado à sala de aula ou à teoria, mas é direcionado à prática e busca, prioritariamente, atender às necessidades da organização. Essa forma de trabalhar o conhecimento faz com que as universidades corporativas sejam estratégicas para aumentar a competitividade da empresa e maximizar os seus ganhos na era do conhecimento em que estamos.

6. Referências

ALLEN, M. What Is a Next-Generation Corporate University? In: ALLEN, M. (Ed.). **The next generation of corporate universities: innovative approaches for developing people and expanding organizational capabilities**. San Francisco: John Wiley & Sons, 2007a.

ALLEN, M. Wisdom Management: The Missing Link Between Learning and Performance. In: ALLEN, M. (Ed.). **The next generation of corporate universities: innovative approaches for developing people and expanding organizational capabilities**. San Francisco: John Wiley & Sons, 2007b.

ALLEN, M. W. The Role of Corporate Universities in Knowledge Management and Knowledge-Sharing Communities. In: ALLEN, M. (Ed.). **The next generation of corporate universities: innovative approaches for developing people and expanding organizational capabilities**. San Francisco: John Wiley & Sons, 2007c.

382

CLINTON, M. S.; MERRIT, K. L.; MURRAY, S. R. Using Corporate Universities to Facilitate Knowledge Transfer and Achieve Competitive Advantage: An Exploratory Model Based on Media Richness and Type of Knowledge to be Transferred. **International Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 4, p. 43–59, 2009. Disponível em: <<http://www.irma-international.org/viewtitle/37414/>>.

DALKIR, K.; LIEBOWITZ, J. **Knowledge Management in Theory and Practice**. Massachusetts: MIT Press, 2011.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Working knowledge**. Massachusetts: Harvard Business School Press, 1998.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

FERNÁNDEZ, J. Facing the Corporate University: The New Wave of Student Movements in Europe. **Journal for Critical Education Policy Studies**, v. 12, n. 1, p. 191–213, 2014. Disponível em: <<http://www.jceps.com/wp-content/uploads/PDFs/12-1-08.pdf>>.

FREIRE, P. de S. et al. Universidade Corporativa em Rede: Considerações Iniciais para um Novo Modelo de Educação Corporativa. **Espacios**, v. 37, n. 5, 2016. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a16v37n05/163705e5.html>>.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gestão & Produção**, v. 24, n. 2, p. 248–265, 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2017000200248&lng=pt&tlng=pt>.

KELLY, G.; OLIVEIRA, A. O Impacto da Universidade Corporativa no Âmbito Organizacional: estudo de caso na Concessionária Chevrolet. **Revista do Mestrado Profissional Gestão em Organizações Aprendentes**, v. 3, n. 1, p. 64–86, 2014.

KING, W. R. Knowledge Management and Organizational Learning. **Annals of Information Systems**, v. 4, p. 3–13, 2009. Disponível em: <http://www.uky.edu/gmswan3/575/KM_and_OL.pdf>.

MEISTEIR, J. **Corporate universities: Lessons in building a world-class work force**. New York: McGraw-Hill, 1998.

MUNDIM, A. P. F. **Desenvolvimento de produtos e educação Corporativa**. São Paulo: Atlas, 2002.

NONAKA, I.; ICHIJO, K. (ed.). **Knowledge Creation and Management New Challenges for Managers**. New York: Oxford University Press, 2007.

NONAKA, I.; KONNO, N.; TOYAMA, R. Emergence of “Ba”: A Conceptual Framework for the Continuous and Self-transcending Process of Knowledge Creation. In: NONAKA, I. (Ed.). **Knowledge emergence: social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation**. New York: Oxford University Press, 2001.

NONAKA, I.; NISHIGUCHI, T. (ed.). **Knowledge emergence: social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation**. New York: Oxford University Press, 2001.

O'DELL, C.; GRAYSON, C. J. If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 154–174, 1998.

SCHRÖEDER, C. S.; ANTUNES, M. P.; OLIVEIRA, J. L. Gestão do Conhecimento Corporativo: Um Fator de Competitividade para as Organizações. **Revista de Administração IMED**, v. 1, n. 1, p. 29–53, 2011. Disponível em: <<http://www.bibliotekevirtual.org/index.php/2013-02-07-03-02-35/2013-02-07-03-03-11/1041-raimed/v01n01/10042-gestao-do-conhecimento-corporativo-um-fator-de-competitividade-para-as-organizacoes.html>>.

SIMIONI, M.; CAMPANHOLO, T. Universidade Corporativas: Vantagem competitiva com a gestão do conhecimento. **Revista da Católica**, v. 3, n. 5, p. 1–17, 2011. Disponível em: <<http://catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/artigosv3n5/artigo02.pdf>>.