

Um ponto de integralidade em modelos de gestão: do conhecimento às competências

A point of integrality in management models:
of the knowledge to the competences

CARBONE, P. P. et al. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E GESTÃO DO CONHECIMENTO. 3 ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV Management, 2009.

Por: Carolina Cristina Pereira Guedes

Mestre em Enfermagem. Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro. Pós-graduação em Informação Científica e Tecnológica em Saúde. Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde. Fundação Oswaldo Cruz. Pesquisadora Acadêmica do Consórcio Brasileiro de Acreditação. Brasil, Rio de Janeiro. E-mail: ccpguedes@gmail.com

O livro *Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento* publicado pela Editora FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, 3ª edição em 2009, foi elaborado pelos professores, Pedro Paulo Carbone, Hugo Brandão, João Batista Leite e Rosa Maria Vilhena, desta renomada instituição privada, com a intenção de contribuir com o aperfeiçoamento profissional, e subsidiar o aprendizado de estudantes. Logo na apresentação desta compilação teórica, nos chama atenção a frase, que de alguma forma, descreve o grupo para o qual se intenciona alcançar. A referida frase, em destaque, “oferecer [...] a todos, enfim, que têm internalizado o conceito de educação continuada, tão relevante nesta era do conhecimento[...]” (2009, p. 10-11), é alvo de uma reflexão porque nos traz dois conceitos fundamentais para suscitar *o pensar* sobre os métodos de gestão com enfoque na competência e no conhecimento, principalmente para profissionais que não são graduados em administração, mas delinearão sua formação, capacitação e aperfeiçoamento com práticas em gestão.

O primeiro conceito refere-se *a educação continuada* tratada por alguns autores como um processo de desenvolvimento de habilidades, atitudes, conhecimento focado nas necessidades individuais e institucional, a fim de alcançar os objetivos organizacionais, a partir de uma interação do profissional com o ambiente de trabalho e acompanhando a evolução técnico-científica (BONFIM, 2010; MENEGASSO; SALM, 2008). Resumindo, a educação continuada é a *pedra angular* da empresa que aprende, pois para que efetivamente

ocorra “é preciso repensar os programas de treinamento para transformar o local de trabalho em um ambiente de aprendizagem, redefinindo os papéis dos trabalhadores” (MENEGASSO; SALM, 2008, p.29). Há, então, a determinação de um espaço onde o indivíduo está inserido e interage por meio de suas atitudes, habilidades e conhecimento, considerado como artefato de desenvolvimento e crescimento por seus gestores, em especial, daqueles que internalizaram o conceito de educação continuada. Propõe-se buscar o conceito de investimento no capital intelectual por meio de parceria, comunicação e *feedback* estratégico, para ser capaz de refletir, evidenciar e modificar as proposições inseridas na estratégia da unidade de negócios.

Retornando à frase destacada da apresentação do livro ao leitor, o segundo conceito ali inserido, *a era do conhecimento*, é visto como fundamental porque contextualiza a progressão histórica da gestão, demonstrando o marco reflexivo da proposta de gerenciar conhecimento e competência. A era do conhecimento necessita que a educação continuada aconteça de fato, e nos moldes cabíveis à realidade institucional. Esta, deve ser reconhecida pela análise do seu ambiente interno e externo, de suas potencialidades, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, para assim adquirir vantagem competitiva e até mesmo alcançar a inovação.

Ao entender os constructos que surgem e a construção destes conceitos, de educação continuada e da era do conhecimento, o leitor obtém nesta compilação teórica uma rica fonte de informação que o referencia à contribuições de estudiosos e praticantes da área, essenciais para a compreensão e proposição do uso da gestão do conhecimento e da competência em uma organização. Cumpre observar que a palavra constructo está aqui defendida como “denominações abstratas, intencionais, *construídas, inventadas*, visando referenciar os objetos teoricamente, relacioná-los a outros dados já objetivados e possibilitar a operacionalização das mensurações necessárias”. Já a palavra conceito está defendida enquanto “denominações abstratas, convencionais, substantivas, dadas aos objetos, visando a expressá-los por meio de símbolos verbais, formulado em níveis variáveis de abstração” (FREITAS, 1994, p. 105). Segundo Hair Junior et al. (2005 apud SILVA; PIRES; NETO, 2011, p. 3), “um construto representa um conceito definido em termos teóricos, que no entanto, não pode ser medido direta ou perfeitamente, mas deve ser aproximadamente medido por variáveis (ou indicadores).”

Na introdução do livro os autores sinalizam que é preciso retomar as raízes históricas da abordagem do conhecimento e da competência e reconhecem que “em relação à aplicabilidade, tanto a gestão do conhecimento quanto a gestão por competências encontram-

se em fase de consolidação no cenário mundial.” Destacam também que é complexa a mensuração dos resultados destas duas abordagens para a gestão. Mas que há registros de autores indicando desperdícios de conhecimento por parte das organizações, seja por recriação de conhecimento ou pela não geração de novos conhecimentos. Importante ainda a citação de O'Dell e Grayson (1998,p.54), sobre a existência dentro das organizações de um conhecimento, ainda desconhecido e não utilizado de *know-how* e melhores práticas, que se perdem por não haver a gestão do conhecimento nas organizações (CARBONE et al, 2009, p.14).

O primeiro capítulo descreve o conhecimento na sua temporalidade histórica, a origem das duas abordagens de gestão, e finaliza-se na ponderação do conhecimento enquanto fonte de inovação e vantagem competitiva para organizações, à luz das teorias da estratégia.

Para elucidar, citam a perspectiva da filósofa Hannah Arendt sobre a desqualificação e perda de significado do trabalho humano na sociedade moderna do século XX, através da frase: “na medida em que deixa de ser atividade específica do *homo faber*, que constrói o mundo para sua morada, o trabalho humano tende a se igualar a atividade do *animal laborans*, que trabalha apenas para sobreviver como espécie”. Consideram que no mundo do trabalho “em seu potencial infinito de geração de desafios e eventos inesperados, revela-se como o ambiente mais propício para os processos de aprendizagem, a qual ocorre quando o homem, em suas interações com o mundo, supera desafios e transforma a realidade” (CARBONE et al, 2009, p.155).

Ainda, neste primeiro capítulo, os autores descrevem as quatro correntes da economia da organização: economia dos custos de transação, teoria da agência, economia da cooperação e administração estratégica, por Barney e Hesterly (1996). Além disso, debatem sobre uma integração das escolas da administração estratégica de posicionamento e de recursos, centrada no conceito multidimensional de competências: holísticas, sistêmicas, dinâmicas e cognitivas. Ressaltam que as duas principais correntes da administração estratégica não explicam a dinâmica dos ambientes competitivos nem os desafios de criar e gerir as capacidades organizacionais e, a partir desta observação, apontam o surgimento da teoria da competição baseada em competências. Por sua vez, esta última teoria, segundo os autores, não explica como a aprendizagem ocorre ou como o conhecimento é criado e gerenciado. Concluem que as teorias da estratégia possuem lacunas e precisam da contribuição de novas abordagens, como a gestão do conhecimento e gestão por competência.

Na perspectiva do conhecimento enquanto fonte de inovação e vantagem competitiva para organizações, os autores sintetizam que o conhecimento é construído “socialmente por

atores inteligentes, por meios de processos dinâmicos de aprendizagem, a qual tem como essência a solução de problemas que decorrem de eventos incertos do mundo do trabalho e que levam as pessoas a tomada de decisão em tempo real” (CARBONE et al, 2009, p.39). Referem também que a competição se estabelece por meio de padrões competitivos baseados em conhecimento, a fim de levar a organização à competição através de bases tecnológicas em termos de competências essenciais, mediadas por processos dinâmicos, sistêmicos e cognitivos. Neste sentido é preciso ter a capacidade permanente de combinar competências existentes e construir novas competências. Assim, identificam o desenvolvimento desta capacidade como sendo a proposta da gestão por competências.

No segundo capítulo discorrem sobre a gestão por competências, conceituam o termo competências humanas e organizacionais, descrevem a estratégia e o processo de certificação de competências. Para os autores o conhecimento corresponde a informação reconhecida pela memória do indivíduo e que causam impacto sobre seu julgamento ou comportamento. Está relacionado a lembranças de conceitos, ideias ou fenômenos. Já a habilidade é a aplicação produtiva do conhecimento e podem ser intelectuais ou motoras. “A atitude refere-se aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Enfatizam que a aplicação sinérgica dos três no trabalho gera um desempenho profissional expresso por comportamento, realizações e resultados” (CARBONE et al, 2009, p.43). Já as competências organizacionais são descritas como atributos ou capacidades da organização ou de suas unidades produtivas que podem ser classificadas como básicas e essenciais. Identificam que há uma influência mútua entre as competências humanas e organizacionais. O aprimoramento de competências internas na organização, é relatada no livro, como um processo que ocorre através do indivíduo por meio da aprendizagem e pela organização por meio de investimento em pesquisa.

Destacam dois métodos validados de avaliação de desempenho, como o *balanced scorecard* que orienta o desempenho da organização e de seus funcionários na perspectiva financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. O outro método de avaliação de desempenho, a avaliação 360 graus ou avaliação por múltiplas fontes, é constituído por uma rede de pessoas para registrar e receber *feedback* de diversos locus, interno e externo à organização. Após estas descrições, os autores apresentam que a gestão do conhecimento atua como abordagem complementar a gestão por competências. Assim, a gestão do conhecimento é ampla e “constitui-se de processos destinados a identificar o conhecimento presente nas pessoas e proporcionar condições para sua criação, transferência e utilização” (CARBONE et al, 2009, p.77).

No terceiro capítulo, surge a descrição dos conceitos básicos inerentes a gestão do conhecimento, como gestão, dado, informação, conhecimento e a própria gestão do conhecimento. Dentre os conceitos, destaca-se o conhecimento apresentado pela ótica de Davenport e Prusak (1998 apud CARBONE et al, 2009, p.80), como “decorrente da informação, que por sua vez, deriva de um conjunto de dados”. O dado define-se como uma série de fatos ou eventos isolados sem significado inerente, que se transformam em informação ao adquirirem significado. Segundo os autores as informações são “dados que percebidos pelo indivíduo, têm relevância, propósito e causam impacto em seu julgamento ou comportamento”. O conhecimento é obtido pelo reconhecimento e integração destas informações “dentro de um esquema pré-existente”. Ressaltam que o conhecimento está mais próximo da ação e relacionado ao uso inteligente da informação, conforme ditam Davenport e Prusak.

Outro destaque dá-se à definição de conhecimento por Berger e Luckmann (1966, p.17 apud CARBONE et al, 2009, p.81). O conhecimento é encarado como uma construção social humana, a partir da identificação de problemas nas atividades que exercem. Apontam também a divisão do conhecimento em tácito e explícito, de acordo com a definição de Polanyi (1983). O conhecimento tácito é aquele proveniente da experiência das pessoas “relacionado a um contexto específico” e de difícil comunicação. Já o explícito, “é passível de transmissão sistemática por meio de linguagem formal, relacionados a eventos e objetos independentemente do contexto”. Então, definem a gestão do conhecimento como o “processo pelo qual uma organização consciente e sistematicamente coleta, organiza, compartilha e analisa seu acervo de conhecimento para atingir seus objetivos” (FALCÃO; BRESCIANI FILHO, 1999, p. 162 apud CARBONE et al, 2009, p.82).

Ainda, no terceiro capítulo, onde os autores nos apresentam a teoria de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997 apud CARBONE et al, 2009, p.87), referindo que a origem do conhecimento acontece na interação do tácito e explícito. Na teoria, determinam quatro modelos de conversão, *o processo de socialização* - tácito para tácito - através da experiência individual; *a externalização* - tácito para explícito - por meio de metáforas; *a combinação* - explícito para explícito- por sistematização do conhecimento; e *a internalização* - explícito para tácito, através da aplicação do conhecimento formal nas atividades de trabalho. Outra ótica da gestão do conhecimento foi elaborada por norte-americanos, que enfatizam o conhecimento explícito. Nesta ótica, a obra de Davenport e Prusak (1998) revela um referencial que considera a gestão do conhecimento tácito como uma dificuldade para as organizações, e o sucesso como alcançado através do estabelecimento de

uma cultura organizacional favorável ao conhecimento e à utilização de sistemas de informação (CARBONE et al, 2009).

Já no quarto capítulo, os autores desenham para o leitor porque o conhecimento é a grande riqueza das organizações. Contemplam que a “empresa do conhecimento é aquela que tem competência para administrar grandes redes de colaboradores, sejam eles fornecedores, funcionários, prestadores de serviços, clientes e demais agentes, inclusive o governo.” Ao se desenvolver competência cria-se novas necessidades e novos conhecimentos (CARBONE et al, 2009).

O livro **Gestão por Competências e Gestão do conhecimento** é um grato convite ao aprendizado, reflexão e ao conhecimento ali codificado mediante uma excelente organização didática. Os autores fundamentam e clarificam suas descrições sobre os conceitos de gestão do conhecimento, por competência e exemplificam métodos. Além disso, interagem com o leitor através de indagações em seus capítulos. O objetivo desta resenha foi comentar sinteticamente sobre os interessantes arranjos que constituíram a discussão sobre gestão do conhecimento e o ponto de integralidade com a gestão por competência, formada por seus princípios fundamentais e similares, como citam os autores Carbone, Brandão, Leite e Vilhena, focados na competência, no conhecimento e na inovação. Considero que para estar sensível à compreensão destes constructos é preciso entender a gênese da era do conhecimento e os princípios da educação continuada.

REFERENCIAS

BONFIM, Cristiano Barreto. **Capacitação profissional e sua articulação com a prática de Enfermeiros**. 2010, 70f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) Escola de Enfermagem. Universidade Federal da Bahia. 2010. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/9564>>. Acesso em: 21 set. 2013.

FREITAS, Edmundo Leal. Alguns aspectos da linguagem científica. **Sitientibus**. Feira de Santana. 1994, n.12, p.101-12. Disponível em:<http://www2.uefs.br/sitientibus/pdf/12/alguns_aspectos_da_linguagem_cientifica.pdf> acesso em: 22 set. 2013.

MENEGASSO, Maria Éster; SALM, José Francisco. A educação continuada e a capacitação gerencial: discussão de uma experiência. **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis, v. 3, n. 1, p. 27-35, mar. 2001. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/8063/7446>> Acesso em: 23 set 2013.

SILVA, E M.; PIRES, S. R. I.; NETO, M. S.. Análise de construtos e termos empregados nas pesquisas de práticas da SCM: um estudo bibliométrico de artigos internacionais. **XIV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais-**

SIMPOI. Fundação Getúlio Vargas. 2011. 24,25,26 de agosto. FGV. EAESP. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2011/artigos/E2011_T00178_PCN45183.pdf>. Acesso em: 23 set 2013.

Recebido em: 03/10/2013.

Aceito em: 10/10/2013.

Publicado em: 29/07/2014.