

Centro Universitário Nove de Julho  
Mestrado Profissional em Administração

**Artigo para Área: Gestão de Pessoas**

**Um estudo sobre a Gestão do Conhecimento com foco no  
Capital Intelectual como vantagem para as organizações através da  
parceria entre indivíduo e organização**

Artigo apresentado como parte das exigências  
para aprovação na Disciplina:

**Metodologia da Pesquisa**

**Prof. Dra. Jouliana Nohara**

Discente: Maria do Carmo Ferreira Lima

Maio / 2006

São Paulo / 2006

**Resumo:**

Este artigo objetiva iniciar um estudo sobre a Gestão de Pessoas através da análise da Gestão do Conhecimento como diferencial competitivo das organizações – uma parceria entre indivíduo e organização na construção da carreira. Aborda conceitos como Desenvolvimento da Carreira, Competências, entre outros. Discute a Globalização e a Revolução Tecnológica, sem contudo aprofundar os temas. Trata da questão do Capital Humano numa era em que a diferença na qualidade não se faz por preços ou tecnologia. Disserta ainda sobre a diferença do conhecimento formal e do conhecimento tácito, aborda o Capital Intelectual e a importância da Gestão do Conhecimento. Entre os autores estudados, destacam-se: Joel de Souza Dutra da FEA/USP; Afonso C. C. Fleury da Politécnica da USP e Maria Tereza Leme Fleury da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, Rosa Maria Fischer e André Fischer que vêm realizando um trabalho bastante relevante no campo da Gestão de Pessoas, Gestão de Competências.

**Palavras-chave:** Capital Humano, Capital Intelectual, Gestão do Conhecimento, Competitividade; Globalização, Revolução Tecnológica.

## 1. INTRODUÇÃO

O presente estudo aborda a Gestão do Conhecimento focando o Planejamento da Carreira de uma forma compartilhada entre indivíduo e organização. Esclarece a necessidade de sistematizar o conhecimento informal e criar mecanismos de compartilhar o conhecimento entre o grupo de trabalho.

Através da bibliografia pesquisada fica explícito que a adequada Gestão do Conhecimento pode ser uma estratégia para trazer retornos financeiros e vantagem competitiva para a organização. Considerando que o material produzido foi baseado na pesquisa bibliográfica, cabe esclarecer aqui alguns autores que foram trabalhados com maior frequência para o desenvolvimento do material, com citações diretas e indiretas. Entretanto, como é previsível foram utilizados diversos outros autores para a formação mais profunda dos conceitos e estes são adequadamente citados ao longo da bibliografia. Um dos renomados autores nesta área de Planejamento de Carreira e Competências é o prof. Joel Dutra, livre-docente da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo FEA/USP) e com várias publicações nesta área. Ele, bem como Fleury e Fleury e Tachizawa destacam-se na área de Gestão de Pessoas, no Brasil, com diversos artigos publicados e alguns livros que tratam o tema com maior profundidade e rigor científico. Além destes, em menor escala, trabalhou-se neste artigo com conceitos do Prof. Edgar Schein de renome internacional na área de Psicologia Organizacional e com Idalberto Chiavenato, autor de diversos livros no campo da Administração.

Este estudo inicial sobre ambos os temas, Gestão do Conhecimento e Planejamento da Carreira foi útil e possibilita uma fonte de pesquisa que pode ser ampliada ao recorrer as fontes primárias, citadas ao longo do trabalho e destacadas na bibliografia e essa é a recomendação da autora.

## 2. A EMPRESA E OS NOVOS TEMPOS COMPETITIVOS.

*“O único lugar aonde o Sucesso vem antes do Trabalho é no dicionário”  
Albert Einstein*

Tempos modernos, mudanças velozes, conceitos em mutação, quebra de paradigmas. Seria impossível, iniciar o presente estudo sem situá-lo no tempo e associando-o com a evolução da humanidade como um todo, e traçando paralelos com assuntos que vêm sendo debatidos, tanto no espaço acadêmico, quanto fora deste, quer seja na sala de aula, no noticiário, na roda de amigos. Uma boa parte dos assuntos, convergem para a mudança que a Globalização e a Tecnologia da Informação trouxeram em todos os campos do saber. Se hoje o médico, após a análise de um exame, tem condições de alertar um paciente para prevenção de algum tipo de doença, muito se deve a Tecnologia e a Globalização, que possibilita o compartilhar em âmbito mundial e, na maioria das vezes, em tempo real do avanço da ciência.

Nas ciências sociais aplicadas não é diferente, talvez seja mais complexo o entendimento de toda esta movimentação, já que os conceitos nesta área levam em conta as diferenças culturais e o que é bom para uma cultura não necessariamente o será para outra. Logo, existe a necessidade de adaptações a situações particulares.

O estudo sobre a Globalização pode ser visto como um modismo ou como uma realidade que trouxe mudanças sem precedentes históricos, dada a velocidade destas. Por outro lado, a integração dos mercados, as áreas de livre-comércio, a movimentação de bilhões de dólares em tempo real, a queda da Bolsa de Valores de um país afetando em toda economia mundial, as questões sobre os transgênicos, a clonagem humana, o transplante de célula tronco e tudo isso sendo discutido em diferentes países e simultaneamente seria impossível sem a Revolução Tecnológica (e a Globalização). Ao mesmo tempo em que estes fenômenos beneficiam a humanidade de uma forma nunca antes sequer imaginada, também surpreende com a urgente necessidade de repensar, com tanta agilidade e rapidez quanto o “virar de páginas” com o clique do mouse, os rumos que a humanidade tomará: Se existirá um número grandioso, se não total, compartilhando destes avanços ou uma pequena minoria de privilegiados fugindo e escondendo-se da maioria excluída.

Neste sentido, o presente estudo objetiva compreender melhor o que é a Gestão do Conhecimento, sob o ponto de vista da Gestão de Pessoas. Como trabalhar o tema na organização e abrir um espaço para que se possa entender que capacitar as pessoas para a demanda exigida pelas organizações no presente momento é também uma forma de inclusão social, haja vista que um país forte é formado por pessoas bem preparadas, com bom nível educacional e políticas de desenvolvimento bem delineadas. Se o Brasil, enquanto nação, pretende competir internacionalmente é preciso que tenha empresas capacitadas para isso e, competir neste nível exige eficiência de toda a sociedade.

Definido o âmbito em que o tema será tratado, percebe-se a necessidade de que uma investigação minuciosa seja essencial em ambientes voláteis como os vividos em decorrência da Tecnologia e Globalização e esta não servirá para uma empresa em ambiente estável. Para as investigações minuciosas, os analistas fazem monitoramento detalhado das tendências do ambiente, considerando, por exemplo, leis locais, políticas, entre outros diversos fatores. Com isso, formulam previsões que visam detectar mudanças e tendências nos cenários. A avaliação filtra os dados, mostrando a relevância destes para a competitividade da empresa.

A bibliografia pesquisada aponta que as empresas podem buscar diferenciação quando reconhecem no Ser Humano um potencial a ser explorado e transformado em Capital. Desse depende as melhores respostas, as mais adequadas aos diferentes problemas organizacionais. Por exemplo, se o pensar sobre o meio ambiente é condição de sobrevivência das organizações, pois do contrário terá sanções imensuráveis, tais como: multas pesadas, boicote da comunidade, ausência de investimentos, entre outros, a reflexão e ação do ser humano contido nas empresas se faz presente. Revelar e interpretar as necessidades dos consumidores e fornecer-lhes os produtos que desejam é à base de sustentação de qualquer empresa e isso é feito pelo Capital Humano.

O estudo sobre a área de Recursos Humanos demonstra que ações decorrentes de idéias como Gestão do Conhecimento, Educação Corporativa, Aprendizagem Organizacional e Desenvolvimento de Talentos tornam-se cada vez mais presentes nos meios empresariais. Alternativas diversas reúnem novas possibilidades de envolver o indivíduo com a aprendizagem e o autodesenvolvimento, deixando claro que à oferta de oportunidades corresponde a uma maior responsabilidade do próprio indivíduo pelo seu sucesso ou fracasso profissional no mercado de trabalho.

Ao serem colocadas lado a lado, pessoas e organizações é possível verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, procurando prepará-las para que possam enfrentar novas situações profissionais. Por outro lado, as pessoas ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado capacitando a organização para enfrentar novos desafios.

*Desse modo, são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem a sua adequação ao contexto. Ao utilizarem, de forma consciente, o patrimônio de conhecimento da organização as pessoas validam-no ou implementam as modificações necessárias para o seu aprimoramento. A agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo. Há, portanto, uma relação íntima entre as competências organizacionais e as individuais. O estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais uma vez que as mesmas são influenciadas mutuamente.* (DUTRA, on line).

### **Gestão do Conhecimento e esclarecimentos sobre o Capital Intelectual**

A Gestão do Conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza a partir do seu conhecimento ou capital intelectual. (Bukowitz e Willians, 2002, p. 17). O Capital Intelectual pode ser definido como o valor agregado aos produtos e aos serviços da organização por meio do conhecimento adquirido pelo indivíduo, ou seja pode ser considerado como o diferencial competitivo. O Capital Intelectual é composto pelas habilidades e conhecimentos das pessoas, pela tecnologia de produtos e de processos ou pelas características específicas de uma organização. A experiência, o conhecimento e a tecnologia adquiridos pelas pessoas integram a memória histórica de uma organização, que é base para o aprendizado contínuo. Os fatos e os dados tratados adequadamente são transformados em informação e a análise desta informação vem a ser o que é chamado de Conhecimento na perspectiva organizacional.

Esse conhecimento que, a priori, está contido nas pessoas: é o Capital Intelectual.

Pode-se perceber pela bibliografia pesquisada que entre o final da década de 80, até hoje aconteceram vários movimentos relacionadas à administração de empresas. Entre estes, podemos destacar, o Boom da Qualidade Total, o Downsizing e a Reengenharia, por exemplo. O foco sempre foi à redução de custos e uma busca no aumento da competitividade.

Esses movimentos geraram uma forte redução no número de funcionários inicialmente dos segmentos industriais e depois dos demais setores. Esse enxugamento que muitas vezes foi repentino, não permitiu uma acomodação dos processos e reorganização destes, acabou por tornar vulnerável o nível de conhecimento das organizações, principalmente no que diz respeito ao conhecimento tácito ou informal, aquele advindo da experiência dos indivíduos e grupos.

Sistematizar o conhecimento, principalmente aquele que acontece no dia-a-dia das organizações é uma árdua tarefa. O problema ocorre porque é difícil desenvolver um modelo adequado para representar o conhecimento tácito que é altamente pessoal. Ao tentar formalizá-lo muito se perde. Assim, conclui-se que muitas das características próprias deste dificultam sua transmissão e compartilhamento com os outros. Outro ponto que limita o arquivo deste é o seu valor. Através da bibliografia pesquisada explicita que a adequada Gestão do Conhecimento pode ser uma estratégia para trazer retornos financeiros e vantagem competitiva para a organização como recurso. Se o conhecimento é poder, os indivíduos não irão, na maioria das circunstâncias, dá-lo livremente. Analogamente, seria a história do “segredinho de cozinha da vovó”.

Por exemplo, um indivíduo pode gastar diversos anos prestando serviço para um cliente específico. Pode ter tanta sabedoria para conduzir esse tipo de negócio que certas maneiras de operar se tornam hábitos, executados sem pensar, de um jeito muito semelhante àquele com que motoristas, que repetem sempre o mesmo trajeto, podem chegar ao seu destino sem lembrar bem de terem dirigido até lá. Trazes esse tipo de conhecimento para um nível mais consciente, de modo que possa ser compartilhado com outros, freqüentemente, é um processo estranho para o especialista. Os grupos também atravessam esse processo pouco familiar quando tentam entender o que aprenderam de uma experiência específica. (Bukowitz; William. 2002:p.20)

A empresa sabe o que seus funcionários sabem. Mas, por seu lado, os funcionários altamente capacitados que detêm o conhecimento sabem que este é um bem valioso e podem criar mecanismos para retê-lo e dificultar o compartilhamento com a organização. Ao desenvolver a Gestão do Conhecimento, as empresas procuram criar mecanismos que possibilitem o compartilhar do conhecimento informal, através da formalização, mentoriação, entre outros. Assim, elas têm obtido o grande diferencial da atualidade: o conhecimento, a informação com orientação para a ação, ou seja o chamado Capital Intelectual, que focaliza a eficácia, isto é, fazer a coisa certa. As empresas que conseguiram identificar e manter os funcionários detentores de um alto conhecimento tácito, gerenciando seus reais talentos, sentiram a necessidade de desenvolver

alternativas para proteger este patrimônio intangível, que é na realidade o ponto estratégico de toda a empresa.

Normalmente, as empresas tentam fazer com que as pessoas compartilhem o que sabem, mas sem se esforçar. Frequentemente, há razões mais profundas do que a falta de tempo para justificar o fato de os especialistas não compartilharem o conhecimento. Identificar e remover esses obstáculos é uma parte importante da Gestão do Conhecimento exitosa. (Bukowitz. Williams, p. 20)

Dugeid e Brown (in Fleury e Oliveira Jr.. 2001, p. 71) consideram que:

Se as empresas fossem sistemas unitários de conhecimento, sistemas não coletivos de comunidades diversas, cada uma com conhecimento local próprio, identificar e usar o que é organizacionalmente benéfico poderia ser relativamente fácil. Para a HP saber o que a HP sabe, como implica na própria declaração, simplesmente, envolveria melhorar os procedimentos de busca. Entretanto, nossa visão, sugere que a noção de a HP saber tudo o que sabe, embora fascinante, é realmente imprecisa. (...) o conhecimento dividido entre as comunidades diferentes de uma organização não equivale a um todo coerente, do qual as melhores partes ou práticas possam ser selecionadas e transferidas. Ao contrário, trata-se de um grupo de conhecimento fragmentado e localmente desenvolvido, a partir do qual a organização tem que produzir outro grupo complementar e coerente”.

A Bibliografia esclarece que este é um processo contínuo de aprendizagem, que se dá pela sinergia de dados e informações e pela capacidade das pessoas. Só é possível que as organizações aprendam por meio de indivíduos que aprendem. Por isso, a Gestão do Conhecimento é fundamental na atualidade. Existe, num ambiente altamente competitivo, a preocupação com a proteção do patrimônio intangível, é importante compartilhá-lo com as equipes de trabalhos, mantendo-as constantemente atualizadas. Compartilhar o conhecimento tende a impulsionar o crescimento das pessoas e da organização.

A Gestão Pessoas, focando a Gestão do Conhecimento é um olhar para a organização em busca de vantagens competitivas, pontos estratégicos dos processos de negócio, um conhecimento sobre seus funcionários, o mercado, a concorrência, os clientes, os processos de negócio, a tecnologia, etc..

Além de assegurar mecanismos para compartilhar o conhecimento, as organizações na Gestão do Conhecimento fomentam o desenvolvimento dos funcionários, quer por meio de treinamento interno, quer através de educação formal (entendida, neste caso, como Graduação, Especialização, MBA, Mestrado, Doutorado, etc.). Esse desenvolvimento pode ser entendido, neste estudo especificamente, como o Planejamento da Carreira. Porém, para que atinja adequadamente



os objetivos pretendidos é preciso que o Planejamento da Carreira seja compartilhado pela organização e indivíduo, flexibilizando e adequando as necessidades de ambas as partes.

Dutra (1996, p. 9) fala de sua experiência pessoal na definição da carreira:

Durante toda a minha formação, familiar, escolar e profissional, fui estimulado a crescer dentro de parâmetros determinados de fora para dentro. Deste modo, crescer profissionalmente sempre significou para mim atingir as posições dominantes de uma empresa de expressão. Logo nos primeiros de vida profissional, senti que não tinha a menor identidade com as exigências feitas a alguém que quisesse assumir as responsabilidades de uma posição de direção nas empresas. Minha primeira reação foi de autodepreciação, por não atender aos parâmetros externos de qualificação, e somente após anos de tentativas para superar pontos que julgava fracos em meu conjunto de atributos é que descobri que sempre tive pontos fortes que ficaram sublimados. (...) foi se desenvolvendo em mim a necessidade de buscar alternativas profissionais mais estimulantes e desafiadoras.

## **O Planejamento de Carreira**

A Administração ou Planejamento de Carreira dentro das organizações, tornou-se uma realidade a partir do final da Segunda Guerra Mundial, quando as empresas tornaram-se mais complexas. Porém sua origem deu-se com a Escola de Administração Científica iniciada por Taylor, entre 1893 e 1910. Segundo Dutra, “*As influências da Escola de Administração Científica tornaram a Administração de Carreiras uma atividade de competência exclusiva da Empresa, cabendo às pessoas submeterem-se aos desígnios da mesma.*” (DUTRA, 1996, p. 15).

A Escola de Administração Científica, baseada nos conceitos de Frederick Winslow Taylor, foi a primeira tentativa de organizar o trabalho através da especialização. O homem era visto como uma extensão da máquina e motivado exclusivamente por recompensas financeiras. De acordo com Stoffel (2000, p. 4), a preocupação primeira era o aumento da produtividade e a redução de custos; num plano secundário, o homem beneficiou-se com o maior número de empregos e maiores salários. Porém, de uma maneira geral a bibliografia aponta que lhe foi retirado o conhecimento dos processos, técnicas, decisões e o planejamento do trabalho. Ele não podia usar sua criatividade, expressar suas opiniões e idéias. Afetando assim, sua motivação na organização.

*“Para Taylor uma boa Teoria a Administração deve supor que o trabalhador age de acordo com o interesse pelo ganho material, o qual o leva a produzir individualmente o mais possível. Esse conceito de homo economicus não tem em conta outros fatores de motivação e simplifica estranhamente a personalidade humana”* (Lodi. 1993, p. 32).

Dutra (1996) diz que este quadro sofre alteração a partir de 1960, diante do aumento da complexidade técnica das empresas, da expansão dos mercados e de um maior estímulo para as pessoas refletirem sobre seu modo de vida.

Já na década de 30 inicia-se um movimento que dá mais humanidade ao indivíduo no trabalho, através da Escola de Relações Humanas que teve como precursor Elton Mayo e os estudos de Hawthorne no qual os experimentos levarão a percepção de que o fato dos funcionários saberem que as atenções estavam voltadas para eles os levarão a produzir mais, dando indícios de que o Homem tem mais necessidades que as puramente fisiológicas.

Em meados dos anos 50 surgem idéias sobre estudos do Comportamento Organizacional, recebendo contribuições de áreas como Sociologia, Antropologia, Ciências Políticas, Psicologia. Através de estudos e pesquisas, diferentes cientistas sociais chegam a conclusões nas quais pode-se verificar que o comportamento humano é direcionado para a busca da satisfação de suas necessidades e aspirações pessoais. Porém, ele nunca está plenamente satisfeito. Em uma, ou mais, áreas de sua vida ele estará buscando melhorias. Essa insatisfação constante leva o indivíduo a responder ao ambiente dentro ou fora do trabalho. Nesse sentido, o indivíduo apoiará em maior ou menor grau as práticas organizacionais

Os estudos sobre as motivações humanas, apesar das divergências e empirismo de algumas teorias, levou a conclusão de que os seres humanos são motivados por suas necessidades, sejam elas básicas para garantir sua sobrevivência ou mais profundas como a que leva o indivíduo a desejar o reconhecimento de seu trabalho. Pode-se afirmar que o que motiva um ser humano, não necessariamente motivará outro; e mais, pode-se afirmar que o mesmo indivíduo poderá não ser motivado amanhã pelo que o motivou hoje. Isso obviamente torna o trabalho da compreensão do homem na organização bastante complexo.

O homem é o único animal dotado do poder de pensar, refletir e escolher entre diferentes opções. Ele não age apenas por instinto, seus processos cognitivos o levam a decidir o que

melhor lhe convém em determinada situação. Por isso, a interação entre as pessoas e organizações pode ser explicada pela troca de incentivos e contribuições. Apesar de sua capacidade intelectual e física ter destacado o homem de outros seres do reino animal, sabemos que sua capacidade de resposta a determinado estímulo é limitada. Assim, ele poderá ou não estar apto para uma função e poderá ou não aprendê-la. As diferentes capacidades atendem a diferentes necessidades.

Todas as mudanças internas ou externas a organização, influenciam o comportamento organizacional, seja porque no nível micro os atuais funcionários estão mais bem capacitados e suas exigências maiores, seja no nível macro nos quais as organizações não precisam sequer ter estruturas físicas, pois o fundamental é a marca. Além disso, questões políticas, leis, entre outros que influenciam a economia também influenciam direta ou indiretamente a organização. Assim, a necessidade de funcionários mais bem preparados é premissa básica para a sobrevivência das organizações, sobremaneira aquela com características mais orgânicas. Logo, o Planejamento da Carreira torna-se relevante, inclusive porque para a adequada atuação na empresa é preciso que os Gestores de Pessoas saibam que as pessoas possuem perfis diferentes e que estes exigirão formações, desenvolvimentos também diferentes.

Em palestra durante a Career Fair, o professor Joel Dutra explicou como gerenciar uma carreira. Ele citou o trabalho de Edgar Schein, professor do M.I.T (Massachusetts Institute of Technology) e considerado um dos criadores da psicologia organizacional, que divide os profissionais em perfis diferentes, de acordo com o que eles mais valorizam, são eles:

1. Competência gerencial geral – pessoas nesta categoria valorizam o comando
2. Competência técnica ou funcional - são aqueles que se motivam com questões que envolvam soluções técnicas
3. Competência gerencial geral - são os que valorizam o comando
4. Autonomia e independência - são aqueles que buscam liberdade de decisão
5. Segurança e estabilidade - procuram trabalhar com aquilo que já dominam
6. Criatividade empreendedora - destacam-se em ambientes que valorizam a criação, a inovação.
7. Senso de serviço e dedicação - para estes indivíduos o importante é envolver-se com o que estão produzindo.
8. Estilo de vida integrada - valorizam qualidade de vida e abrem mão de desafios para poder preservar sua vida pessoal
9. Puro desafio – Nesta categoria estão os que adoram realizar o que os outros consideraram impossível de ser feito.

Dutra considera importante, para alguém que pretende direcionar corretamente sua carreira, saber qual desses perfis melhor resume sua personalidade, pois estas são características

imutáveis. *"Tudo indica que as pessoas não mudam sua âncora no decorrer de sua vida profissional"*, afirma o autor. Ele considera que o Planejamento de Carreira deva acontecer o mais cedo possível, ainda mesmo durante a graduação. Ele recomenda aos graduandos que procurem professores e profissionais que estão realizando mestrado ou doutorado dentro da instituição, pois para ele, estes têm condições de ajudar e orientar nesta definição tão importante.

Na visão de Chiavenato (1992, p. 119):

*"a Administração de Carreiras é indispensável se a empresa realmente pretende desenvolver as pessoas. Esse desenvolvimento sistemático deve levar em conta as necessidades de trabalho e as características individuais das pessoas. De um lado, os objetivos organizacionais, e de outro lado, os objetivos individuais. (...) O importante é que o desenvolvimento não seja um processo unidirecional, voltado exclusivamente para os objetivos organizacionais. Os objetivos individuais devem ser considerados a fim de que as pessoas sejam preparadas para tarefas que julgam compatíveis com seus objetivos de carreira."*

Do contrário, pode ocorrer que a empresa pense a mudança do cargo como um desenvolvimento natural da carreira do indivíduo, enquanto este não tem nenhuma idéia do porquê da mudança. O processo deve ser bidirecional e claro, com a participação ativa do funcionário no desenvolvimento que a empresa planeja para sua carreira.

Dutra (1996, p. 19) considera:

*o fato de uma das questões mais delicadas na relação da pessoa com a organização ser aquela relativa a seu futuro profissional e a crescente necessidade da empresa envolver seus trabalhadores têm levado, de um lado, a uma reflexão teórica mais profunda sobre a Administração de Carreiras como um instrumento para conciliar expectativas de desenvolvimento da empresa e à expectativa de crescimento profissional e pessoal de seus trabalhadores. De outro lado, têm levado as empresas mais vanguardistas a estabelecerem processos de gestão compartilhada de carreira, em que as essas são responsáveis pelo seu Planejamento de Carreira e a empresa pelo gerenciamento de oportunidades.*

O Compartilhamento da Carreira entre empresa e indivíduo leva a um maior comprometimento com o desenvolvimento pessoal e o da organização. Não necessariamente o desenvolvimento da carreira está ligado a um crescimento vertical. Em muitas situações a mudança de cargo pode ser horizontal e trazer uma satisfação muito maior para o indivíduo, bem como uma melhoria para a empresa. A bibliografia pesquisada esclarece que nem sempre o melhor Técnico de uma área qualquer será um bom gerente. Talvez, lhe faltem características básicas para exercer a liderança, por exemplo.

É provável que uma das questões de maior peso para os Gestores de Pessoas é conseguir compatibilizar o investimento em Planejamento de Carreira, quer por treinamento, quer por desenvolvimento através de educação formal, com o retorno financeiro. Um dos motivos é o fato de que mensurar aprendizagem é algo difícil. Pode-se definir que houve aprendizagem quando houve mudança de comportamento. Logo, para que a empresa tenha o retorno aplicado é preciso que o novo comportamento se reverta em benefício para a empresa. Mas, é possível verificar através da bibliografia que estes retornos de fato existem.

*Um artigo recente de Frank Lalli na revista Money, intitulado 'why you should invest in companies that invest in there workers'(Por que você deve investir nas empresas que investem em seus funcionários) relatou que as organizações que aumentaram seus orçamentos de treinamento, sobretudo depois de anunciar demissões, tinha duas vezes mais probabilidade de apresentar melhores lucros e maior produtividade do que as empresas que não aumentaram esse verba. Aquelas que intensificaram o treinamento revelaram resultados impressionantes: 795 aumentaram seus lucros em longo prazo; 70% aumentaram a produtividade. (Hesselbein; Goldsmith; Bechhard, 1997, p. 223).*

Na perspectiva brasileira, Dutra(1996, p. 23) diz que “*verifica-se que as empresas estão cada vez mais preocupadas em estimular as pessoas a planejarem suas carreiras.*” Entre outros fatores, destaca-se a necessidade de pessoas inovadoras e empreendedoras para a demanda de um mercado cada vez mais exigente e competitivo. Porém, no Brasil, ainda há poucos exemplos de empresas que estimulam e oferecem condições de fato para que as pessoas possam realmente planejar suas carreiras. Como em outras situações, aqui a prática ainda está longe do discurso vanguardista das teorias acadêmicas. O que pode ser observado é que algumas empresas possuem um processo interno de aproveitamento de talentos.

O termo **treinamento** neste artigo tem uma dimensão muito ampla no sentido do que se pode oferecer, podendo ser específico a ponto de atender apenas a necessidade específica da organização, para melhorar o desempenho em uma função, podendo chegar a contemplar uma formação profissional ou técnica que atenda tanto as necessidades da empresa quanto os anseios dos indivíduos. E, ao desenvolver esta pesquisa, chegou-se a conclusão que esta seria a melhor forma de como empregar a terminologia com base na pré-existência do Setor de Treinamento e Desenvolvimento nas Organizações, mas não especificamente de uma área que trate apenas de estudos onde exista colação de grau. Por isso, torna-se relevante que esse Setor tenha

profissionais capacitados a detectar a necessidade de ambas as dimensões: específicas da função; geral para o desenvolvimento do funcionário que em longo prazo traga retornos para a empresa.

Além dos aspectos ligados aos estímulos gerados pela empresa, é possível antever maior pressão do ambiente social sobre as pessoas que planejam suas carreiras. Esta visão é fundamentada nos seguintes argumentos:

*Aumento na diversificação das oportunidades profissionais ocasionada pelos movimentos de maior complexidade organizacional e tecnológica das empresas, de revisão das estruturas organizacionais e de diversificação do mercado de produtos e serviços, exigindo das pessoas posicionamento cada vez mais conscientes quanto a sua trajetória profissional. Disseminação cada vez maior da idéia de que as pessoas são capazes de influenciarem suas próprias carreiras tanto no setor privado quanto no público. Valorização social do contínuo crescimento, da mobilidade, da flexibilidade e da notoriedade. Este tipo de valorização pressiona as pessoas a competirem consigo próprias, a estarem sempre revendo suas expectativas e necessidades. (DUTRA, 1996, p. 23)*

Na prática o que ocorre é que a maioria das pessoas, reflete sobre suas carreiras apenas como a identificação de oportunidades. Desta forma, deixa de atuar sobre sua realidade, pois a subordina apenas a uma realidade momentânea, dada pelo ambiente em que se encontra. Porém, o que deve ocorrer é um olhar para o interior, uma auto-avaliação que considere o padrão pessoal e busque na organização onde isso poderia ser atendido, flexibilizando, adequando sem contudo anular os desejos pessoais. Muitas das decisões tomadas sobre a carreira são realizadas no calor dos acontecimentos, sem condições de análise crítica e atendem apenas aos objetivos da organização, o que leva ao esvaziamento do esforço despendido por ambas as partes: indivíduo e empresa, já que mascara os reais interesses.

Entretanto, cabe destacar que nem sempre isso é possível. Se há um funcionário na área administrativa que tem o desejo de fazer um curso na área de saúde, provavelmente a empresa não possa compatibilizar e arcar com os custos já que não haverá retorno direto para ela. Mas, tomar conhecimento disso pode evitar a frustração para ambas as partes, através do não investimento de verba da empresa e de tempo do funcionário em algo que ele não deseje de fato. Mas, se este mesmo funcionário estiver atuando em uma área ligada a saúde, pode vir a ser útil investir nesta formação, desde que adequadamente acordada entre as partes a forma que ocorreria o retorno para ambas.

A Estrutura da Carreira dentro do Sistema Organizacional tem as seguintes funções:

*Estabelecer e organizar o conjunto de expectativas que a empresa tem em relação às pessoas que nela trabalham. Estas expectativas podem estar organizadas em função da natureza dos trabalhos executados pelas pessoas, como: entrega de mensagens, desenvolvimento de produtos, gerenciamento dos recursos financeiros da empresa etc. ou em função do nível de capacitação pessoal e profissional que as pessoas possuem, como: formação, experiência, especialização. Definir os níveis de valorização existentes entre os trabalhos de diferente natureza ou entre os diversos níveis de capacitação. Esta valorização é definida a partir da remuneração, benefícios, status, etc. que a empresa está disposta a oferecer para cada pessoa em função da natureza do trabalho que executa ou em função de sua capacitação. Estabelecer os critérios de acesso de uma pessoa a um trabalho cuja natureza seja mais valorizada do que a do atual ou os critérios de graduação da capacitação pessoal e profissional de uma pessoa. Define, por tanto, os critérios de mobilidade, enquanto valorização da pessoa e sua carreira. Fixar critérios para a migração das pessoas entre diferentes ocupações diferentes tipos de especialização técnica ou funcional, diferentes áreas, unidades ou regiões, ou ainda, diferentes tipos de carreira, como gerencial, técnica, administrativa, etc. (DUTRA, 1996, p. 71-72)*

De acordo com o autor, quando se pensa no Planejamento de Carreiras a partir da empresa, como um contínuo ajuste entre expectativas e realidade, verifica-se que ela deve fixar critérios de valorização e acesso às diferentes posições. Porém, cabe as pessoas conhecendo estes critérios, construir sua própria estrada que pode conter atalhos obtidos através de alianças entre empresa e funcionário.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS:**

O presente estudo permitiu através da pesquisa bibliográfica, confirmar que as empresas vêm com maior frequência desenvolvendo mecanismos para a Gestão do Conhecimento, de forma a assegurar que o capital intelectual possa lhes trazer o retorno desejado . Se a Gestão do Conhecimento possibilita vantagem competitiva deixar de contemplá-la pode significar perda de mercados. Se a empresa sabe o que seus funcionários sabem, é de fundamental importância sistematizar esse conhecimento com e tornar o que é tácito em formal, propiciando o compartilhamento com o grupo.

A bibliografia estudada com destaque para Hesselbein (e outros) destaca que empresas possuem vantagem competitiva na atração e retenção de talentos. Para que os talentos sejam atraídos é preciso, entre outros itens, uma adequada Gestão de Pessoas que contemple o Planejamento de Carreira. O pensamento sistêmico desenvolvido por Peter Senge (citado por Hesselbein) indica uma visão do todo e seus inter-relacionamentos. Essa visão é o que possibilitará um melhor entendimento sobre o compartilhamento da carreira e do conhecimento.

As decisões sobre a carreira não devem se resumir a momentos episódicos na vida dos indivíduos, nem ser pensada apenas em termos de atender a necessidade da empresa, mas ser na medida do possível uma parceria. Organização e indivíduo são confrontados continuamente com as mudanças no ambiente e com a solicitação constante de novas competências e maior preparo acadêmico, bem como melhores relacionamentos interpessoais.

Cabe destacar que não houve a pretensão de esgotar o assunto e ao concluir o artigo ficou clara a necessidade de aprofundar ambos os temas isoladamente: Gestão do Conhecimento e Planejamento da Carreira, não porque eles não estejam entrelaçados, mas porque isso trará uma visão mais ampla sobre cada um deles, essencial para a formação da visão sistêmica.



## BIBLIOGRAFIA

- BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro: Zahar, 1987.
- BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CHANLAT, J. F. **Quais carreiras e para qual sociedade?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo. v. 35, n. 6, p. 68-75, nov./dez. 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6.ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- \_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**- São Paulo: Atlas, 1997.
- CORADI, C. **O Comportamento Humano em Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985.
- COSTA, Sérgio Amad. **A prática por novas relações trabalhistas: Por uma empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 1997.
- DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Gestão do Desenvolvimento e da Carreira por Competência**. <on line> [www.sibi.usp.br/gestão/proj14/gc\\_desenvolvimento.doc](http://www.sibi.usp.br/gestão/proj14/gc_desenvolvimento.doc). Acesso em 30/06/2004.
- \_\_\_\_\_. Palestra: **Como Gerenciar uma Carreira**. Career Fair em 27/05/2002.
- EBOLI, M. **O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa**. São Paulo: Gente, 2002. p. 185-216.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, M. T. Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: Atlas, 2000.
- \_\_\_\_\_. (organizadores). **Gestão Estratégia do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- HESSELBEIN, Francês; GOLDSMITH, Marshal.; BECKHARD, Richard. **A Organização do Futuro**. São Paulo: Futura, 1997.
- LODI, João Bosco. **Histórias da Administração**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira, Thomsom Learning, 2001.