

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
VICE-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

LUCILA SIQUEIRA INCERTI MONTEIRO

**O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA:
COMPARANDO A METODOLOGIA APLICADA COM O MODELO PROPOSTO POR
TONET E PAZ (2006)**

**RIO DE JANEIRO
JUNHO/2009**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

LUCILA SIQUEIRA INCERTI MONTEIRO

**O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA:
COMPARANDO A METODOLOGIA APLICADA COM O MODELO PROPOSTO POR
TONET E PAZ (2006)**

Dissertação apresentada à Universidade Estácio de Sá como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Jose Geraldo Pereira Barbosa - Orientador
Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas
Universidade Estácio de Sá

Profa. Dra. Adriana Victoria Garibaldi de Hilal
Universidade Federal do Rio de Janeiro

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. José Geraldo Pereira Barbosa, pelo processo de orientação, pela paciência em conduzir este aprendizado e pela base sólida de conhecimentos proporcionados durante suas aulas.

Ao Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas, pelas brilhantes contribuições, preciosas indicações bibliográficas e pelos momentos felizes em sala de aula.

A toda a equipe do MADE, professores e demais colaboradores.

Aos meus colegas de trabalho, obrigada pela paciência e apoio, principalmente durante minhas ausências. Aos entrevistados, obrigada pelas informações prestadas. Foi um grande aprendizado ouvir o relato de vocês.

À minha querida Maria de Lourdes Malta, pela revisão e apoio.

À Dr^a. Benita Lopez pelas palavras de incentivo nos momentos mais difíceis.

Às minhas irmãs, Zilma e Gisela, sempre presentes no meu coração.

À minha querida mãe, Lybia, sempre doce e determinada, minha Mestre eterna, que não me deixa desistir nunca.

Ao meu querido pai, Moacir, pelos momentos de descontração, objetividade e incentivo.

Ao meu marido Cláudio, minhas filhas Marcella e Ana Carolina. Aos tesouros da minha vida dedico este trabalho, por todos os momentos em que não pude estar com vocês.

A Deus, obrigada, porque me conduz.

RESUMO

A pesquisa buscou investigar se “Fazer e Aprender”, uma das metodologias utilizadas para transferência de conhecimento em uma organização de grande porte do setor de varejo bancário, ocorre em conformidade com o Modelo de Compartilhamento do Conhecimento proposto por Tonet e Paz (2006), um processo formado por quatro fases: iniciação, implementação, apoio e incorporação; e apoiado em 4 elementos: a fonte, o destinatário do conhecimento, o conhecimento em si e o contexto onde ocorre seu compartilhamento. Como apoio teórico à pesquisa, foram revisitados, entre outros, os trabalhos de Tonet e Paz (2006), Szulanski, (1996), Sveiby (1998), Nonaka e Takeuchi, (1997) e Fleury e Oliveira Jr. (2001). O estudo de caso, com abordagem qualitativa e finalidade descritiva, foi o método escolhido. Entrevistas semi-estruturadas, observação ativa, pesquisa documental e análise de conteúdo com auxílio do *software Sphinx® Survey* foram utilizados para a coleta, tratamento e análise das evidências. Os resultados sugerem que apenas a fase de iniciação, parte da fase de implementação e a fase de incorporação do modelo de Tonet e Paz (2006) foram identificadas nas aplicações da metodologia “Fazer e Aprender” na organização pesquisada. Com relação à etapa planejamento da fase de implementação, ela não foi percebida pelos entrevistados como satisfatória em decorrência de falta de tempo e sobrecarga de atividades por parte das fontes do conhecimento. No que concerne à fase de apoio, ela foi prejudicada em especial pela ausência de tempo disponível para exercitar e sedimentar os conhecimentos repassados.

Palavras-chave

Compartilhamento do conhecimento. Gestão do Conhecimento. Competências.

ABSTRACT

This research aimed to investigate if “Doing and Learning”, one of the methodologies used to transfer knowledge in large sized organizations of the banking retail, occurs in agreement with the “Knowledge sharing model” proposed by Tonet and Paz (2006), a process formed by four phases: initiation, implementation, support, and incorporation; and supported by four elements: the source of knowledge, its receiver, the knowledge itself, and the context where its sharing occurs. As technical support to the research, were revisited, among others, the works of Tonet and Paz (2006), Szulanski, (1996), Sveiby (1998), Nonaka and Takeuchi, (1997), and Fleury and Oliveira Jr. (2001). The case study, with a qualitative approach and descriptive purpose, was the chosen methodology. Semi structured interviews; active observation, documentary research, and content analysis helped by the *Sphinx*[®] *Survey* Software were used for collection, treatment and analysis of the evidences. The results suggest that only the initiation phase, part of the implementation phase, and the incorporation phase of the Tonet and Paz model (2006) were identified in the applications of the “Doing and Learning” methodology in the researched organizations. As long as the planning stage of the implementation phase is concerned, it was not considered satisfactory by the interviewed, this resulting from lack of time and overloaded amount of activities at the knowledge sources. As support phase is concerned, it was impaired particularly by the absence of available time to exercise and deposit the transferred knowledge.

Key-words

Knowledge Sharing. Knowledge Management. Competences.

SUMÁRIO

	Pág.
1. INTRODUÇÃO	12
1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	12
1.2. OBJETIVOS.....	16
1.2.1. Objetivo Final	16
1.2.2. Objetivos Intermediários	16
1.3. SUPOSIÇÃO INICIAL	16
1.4. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	17
1.4.1. Temporal e espacial	17
1.4.2. Teórica	17
1.5. RELEVÂNCIA DO ESTUDO	19
2 GESTÃO DO CONHECIMENTO	21
2.1 DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	22
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO	28
2.3 CONHECIMENTO E COMPETÊNCIA	33
2.4 ALGUMAS ABORDAGENS ACERCA DE GERENCIAMENTO DO CONHECIMENTO E COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	40
2.4.1 Criação do conhecimento na empresa	40
2.4.2 A principal atividade nas Organizações do Conhecimento: a transferência do conhecimento.....	47
2.4.3 Abordagem baseada no aprendizado e na criatividade	52
2.4.4 Barreiras à transferência do conhecimento.....	57
2.5 O MODELO DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NO TRABALHO DE TONET E PAZ (2006).....	64
2.5.1 Considerações iniciais sobre o compartilhamento do conhecimento.....	64
2.5.2 Pressupostos do modelo de compartilhamento do conhecimento.....	67
2.5.3 As fases do processo de compartilhamento do conhecimento.....	70
2.5.4 Os elementos do processo de compartilhamento do conhecimento	77
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	79
3.1. TIPO DE PESQUISA	79
3.2. SUJEITOS DA PESQUISA	81
3.3. COLETA DE DADOS	82
3.3.1. Documentos e registros em arquivos	82
3.3.2. Observação direta	83

3.3.3. Entrevistas	84
3.3.4. Artefatos Físicos	85
3.4. DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS DA PESQUISA	86
3.5. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	88
3.6. LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	89
4 O CASO DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA Y.....	92
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA Y.....	92
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA Y.....	93
4.3 CARACTERIZAÇÃO DA METODOLOGIA FAZER E APRENDER	96
4.4 RESULTADOS OBTIDOS	100
4.4.1. Fase Iniciação.....	101
4.4.1.1. Necessidade de conhecimento	101
4.4.1.2. Fontes internas/externas	102
4.4.1.3. Práticas de compartilhamento	103
4.4.2. Fase implementação	105
4.4.2.1. Competência dos fornecedores	106
4.4.2.2. Competência dos recebedores	107
4.4.2.3. Planejamento da rotina	108
4.4.2.4. Tempo	109
4.4.2.5. Planejamento dos Projetos Fazer e Aprender	110
4.4.2.6. Avaliação	111
4.4.2.7. Comunicação	112
4.4.2.8. Dificuldades de implementação dos Projetos	113
4.4.3. Fase apoio	114
4.4.3.1. Retificação	114
4.4.4. Fase incorporação	115
4.4.4.1. Aplicação	116
4.4.4.2. Mensuração	117
4.4.4.3. Utilização	118
4.4.5. Elementos do processo	118
4.4.5.1. Fonte do conhecimento	119
4.4.5.2. Destinatário do conhecimento	119
4.4.5.3. Conhecimento compartilhado	120
4.4.5.4. Contexto organizacional	121
5 ANÁLISE DE RESULTADOS	123

5.1	FASE INICIAÇÃO.....	123
5.2	FASE IMPLEMENTAÇÃO	127
5.3	FASE APOIO	131
5.4	FASE INCORPORAÇÃO	134
5.5	ELEMENTOS DO PROCESSO	136
5.5.1	A fonte do conhecimento	136
5.5.2	O destinatário do conhecimento	137
5.5.3	O conhecimento a ser compartilhado	138
5.5.4	O contexto em que o conhecimento é compartilhado	139
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	142
6.1	CONCLUSÕES	142
6.2	RECOMENDAÇÕES	146
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	148
	APÊNDICE	153

LISTA DE FIGURAS

Figura 01:	Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização..	39
Figura 02:	Quatro modos de conversão do conhecimento.....	42
Figura 03:	Espiral do conhecimento	44
Figura 04:	Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento	46
Figura 05:	A principal atividade nas Organizações do Conhecimento: a transferência .	50
Figura 06:	O <i>Business Navigator</i> da Skandia, com alguns indicadores chaves em 1995	52
Figura 07:	Gestão do Conhecimento: planos e dimensões	55
Figura 08:	Modelo de Compartilhamento do Conhecimento	68
Figura 09:	Metodologia Fazer e Aprender da Instituição Financeira Y	99
Figura 10:	Modelo de Compartilhamento do Conhecimento de Tonet e Paz (2006)	143
Figura 11:	Metodologia Fazer e Aprender - Fases identificadas com o Modelo de Compartilhamento do Conhecimento de Tonet e Paz (2006)	143

LISTA DE QUADROS

Quadro 01:	Fases do Modelo de Compartilhamento do Conhecimento de Tonet e Paz (2006)	76
Quadro 02:	Elementos do Processo de Compartilhamento do Conhecimento de Tonet e Paz (2006)	78
Quadro 03:	Relação entre Variáveis da pesquisa e o Modelo de Compartilhamento do Conhecimento de Tonet e Paz (2006)	87
Quadro 04:	Necessidade de conhecimento	102
Quadro 05:	Fontes internas/externas	103
Quadro 06:	Práticas de compartilhamento	105
Quadro 07:	Competência dos fornecedores	107
Quadro 08:	Competência dos recebedores	108
Quadro 09:	Planejamento rotina	109
Quadro 10:	Tempo	110
Quadro 11:	Planejamento Fazer e Aprender	111
Quadro 12:	Avaliação	112
Quadro 13:	Comunicação	113
Quadro 14:	Dificuldades	114
Quadro 15:	Retificação	115
Quadro 16:	Aplicação	116
Quadro 17:	Mensuração	117
Quadro 18:	Utilização	118
Quadro 19:	Fonte do conhecimento	119
Quadro 20:	Destinatário do conhecimento	120
Quadro 21:	Conhecimento compartilhado	120
Quadro 22:	Contexto organizacional	122
Quadro 23:	Modelo de Compartilhamento de Conhecimento elaborado por Tonet e Paz (2006) e a Metodologia Fazer Aprender – similaridades e diferenças - Fase Iniciação	126
Quadro 24:	Modelo de Compartilhamento de Conhecimento elaborado por Tonet e Paz (2006) e a Metodologia Fazer Aprender – similaridades e diferenças - Fase Implementação	131

Quadro 25:	Modelo de Compartilhamento de Conhecimento elaborado por Tonet e Paz (2006) e a Metodologia Fazer Aprender – similaridades e diferenças - Fase Apoio	133
Quadro 26:	Modelo de Compartilhamento de Conhecimento elaborado por Tonet e Paz (2006) e a Metodologia Fazer Aprender – similaridades e diferenças - Fase Incorporação	135
Quadro 27:	Modelo de Compartilhamento de Conhecimento elaborado por Tonet e Paz (2006) e a Metodologia Fazer Aprender – similaridades e diferenças - Elementos: Fonte do Conhecimento	137
Quadro 28:	Modelo de Compartilhamento de Conhecimento elaborado por Tonet e Paz (2006) e a Metodologia Fazer Aprender – similaridades e diferenças - Elementos: Destinatário do Conhecimento	138
Quadro 29:	Modelo de Compartilhamento de Conhecimento elaborado por Tonet e Paz (2006) e a Metodologia Fazer Aprender – similaridades e diferenças - Elementos: O conhecimento a ser compartilhado	139
Quadro 30:	Modelo de Compartilhamento de Conhecimento elaborado por Tonet e Paz (2006) e a Metodologia Fazer Aprender – similaridades e diferenças - Elementos: O contexto de compartilhamento do conhecimento	141

1. INTRODUÇÃO

1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A mudança no significado do conhecimento transformou a sociedade e a economia. O conhecimento é hoje recurso chave, pessoal e econômico, pois os tradicionais fatores de produção, como terra, mão-de-obra e capital, tornaram-se secundários. O conhecimento é tido como utilidade, como meio de obtenção de resultados sociais e econômicos e, em contraposição à terra, aço, petróleo e matérias primas diversas, o conhecimento não é um produto escasso, pois pode ser produzido pela mente do indivíduo, a partir de si mesmo.

Desta feita, ao se considerar que a economia da sociedade atual está pautada no recurso estratégico do conhecimento, o seu gerenciamento torna-se relevante, pois é a partir deste, que as organizações geram riquezas. É preciso destacar que o conhecimento cresce quando compartilhado e, ao contrário dos bens e serviços, não desaparece quando é vendido: uma economia baseada no conhecimento possui recursos ilimitados, pois este não se deprecia com o uso e valoriza o indivíduo e a organização que os detêm.

Tal como o conhecimento, a informação é um dos principais elementos da economia do conhecimento e a tecnologia da informação possibilita que o conhecimento receba um tratamento abrangente. Considerando-se os sistemas de informações como base de todo o processo de armazenamento do conhecimento explícito, viabiliza-se o gerenciamento do conhecimento para agregar valor aos bens e serviços. Tais aspectos são evidenciados através da relação valor de mercado *versus* patrimônio físico de algumas empresas, pois, em alguns casos, constatam-se

valores de mercado inúmeras vezes maiores, onde estão agregados aspectos intangíveis, como marca, imagem da organização, inovação, dentre outros fatores inerentes ao conhecimento.

Drucker (2000) destaca que os dados de uma empresa são transformados em informações, que deverão estar disponibilizadas de forma estruturada, organizadas e divulgadas constantemente a todos os clientes internos ou externos, para que possam ser traduzidas em conhecimentos. Neste sentido, cabe ao gestor do conhecimento organizar e estruturar a forma através da qual indivíduos compartilharão o conhecimento adquirido, de maneira rápida e organizada, visando ampliar a eficiência e a eficácia individuais e do todo organizacional, agregando valor aos processos organizacionais, aos produtos e serviços e, conseqüentemente, à organização. Desta feita, faz-se necessário desenvolver em tempo competências individuais, procurando-se suprir a rápida obsolescência do conhecimento que, devido às constantes mudanças nas necessidades mercadológicas e inovações tecnológicas, induzem as organizações ao aprendizado contínuo, em busca de vantagem competitiva.

De acordo com Tonet e Paz (2006), o conhecimento no trabalho é um grande diferencial competitivo para as organizações e o seu compartilhamento tem sido de suma importância, mas de difícil concretização. Destacam que embora “o senso comum identifique facilmente o que é compartilhar conhecimento, ainda não há consenso empírico sobre o significado do construto” (TONET e PAZ, 2006, p.2). Compartilhar conhecimento pressupõe, para as empresas, a certeza de valor agregado aos seus produtos ou serviços e, para os profissionais a ela vinculados, a possibilidade de aprendizado e qualificação contínuos, embora poucas sejam as

metodologias apresentadas até o momento para captura, compartilhamento e alimentação dos sistemas de gerenciamento do conhecimento organizacionais.

Tonet e Paz (2006) apresentam um modelo no qual descrevem o compartilhamento do conhecimento como um processo composto pelas fases de iniciação, implementação, apoio e incorporação, considerando-se a organização como o contexto em que grupos de trabalho estão inseridos. Destacam em cada fase os aspectos individuais e coletivos que poderão interferir no processo e os seus principais elementos – fonte do conhecimento, destinatário do conhecimento, o conhecimento em si e o contexto organizacional, apresentando suas principais características e reflexões para a integração do processo.

A competição dentre as organizações brasileiras vai além da posse de recursos, especialmente nas instituições financeiras, uma vez que o uso produtivo de seus recursos físicos, aliado à criação e transferência do recurso conhecimento, permite a melhoria na qualidade dos serviços e, ao mesmo tempo, a valorização dos produtos e serviços oferecidos, bem como a valorização do indivíduo. Neste contexto, a organização aqui estudada, atuante no setor de varejo bancário, possui atualmente 86 mil funcionários distribuídos entre 15,1 mil pontos de atendimentos em 3,1 mil cidades e 22 países, com metas estabelecidas e divulgadas através de documento denominado Acordo de Metas, destacando-se a conquista de novos mercados, aumento da base de clientes e da base de produtos oferecidos. Em ação reestruturante promovida durante o ano de 2007, foram desligados da empresa 7 mil funcionários, através de Programa de Demissão Voluntária (PDV), todos com mais de 50 anos de idade e 15 anos de contribuição mínima à Caixa de Previdência da instituição e, na sua maioria, ocupando cargos de chefia. A instituição em questão possui Universidade corporativa, onde são oferecidos diversos programas de

treinamento e aprimoramento profissional, programas de certificações diversas, com o intuito de preparar e qualificar os colaboradores para a demanda de atendimento, oferta de produtos e satisfação dos clientes.

Dentre diversas metodologias propostas pela universidade corporativa da instituição financeira Y para desenvolvimento de seus colaboradores, este estudo destacará a metodologia FAZAP, devido aos aspectos considerados a seguir. O FAZAP é uma estratégia de treinamento em serviço que busca a aproximação dos colaboradores que necessitam de um nível maior de conhecimento para o desempenho de determinadas tarefas, com aqueles colaboradores que detêm um conhecimento destacado sobre algum produto, serviço ou rotina de trabalho. Para tal, considera que o indivíduo é sujeito no processo de produção de seu próprio conhecimento, que o processo de aprendizagem é subjetivo, sendo o processo de comunicação um elemento relevante na transferência do conhecimento requerido. Neste processo, são utilizadas vivências que permitem a análise de situações da experiência cotidiana dos participantes no contexto organizacional, e pode ser implementado por iniciativa de qualquer diretoria ou unidade da instituição financeira Y para atender necessidades de conhecimento demandado. Com o intuito de compreender-se parte do processo de compartilhamento do conhecimento na instituição financeira Y, bem como os fatores facilitadores e dificultadores do referido processo, esta pesquisa buscará a resposta para o problema seguinte:

A aplicação da metodologia Fazer e Aprender da instituição financeira Y ocorre em conformidade com o Modelo de Compartilhamento do Conhecimento elaborado por Tonet e Paz (2006)?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Final

Verificar se a aplicação da metodologia Fazer e Aprender da instituição financeira Y ocorre em conformidade com o Modelo de Compartilhamento do Conhecimento elaborado por Tonet e Paz (2006).

1.2.2. Objetivos Intermediários

- 1.2.2.1 Apresentar o modelo de Compartilhamento do Conhecimento elaborado por Tonet e Paz (2006).
- 1.2.2.2 Descrever o processo de compartilhamento do conhecimento preconizado pela metodologia Fazer e Aprender na instituição financeira Y.
- 1.2.2.3 Comparar a metodologia do processo de compartilhamento do conhecimento modelado por Tonet e Paz (2006) com a aplicação da metodologia Fazer e Aprender na instituição financeira Y.

1.3. SUPOSIÇÃO INICIAL

A partir das informações contidas no referencial bibliográfico já pesquisado e na experiência profissional da pesquisadora, supõe-se que a aplicação dos Projetos FAZAP na instituição financeira Y não ocorre em conformidade com o

Modelo de Compartilhamento do Conhecimento de Tonet e Paz (2006), especificamente nas fases de implementação (planejamento), apoio e incorporação.

1.4. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

1.4.1. Temporal, espacial

O presente estudo considerou o contexto organizacional da instituição financeira Y no primeiro semestre de 2008, tendo em vista a ocorrência de mudanças estruturais no segundo semestre de 2007, dentre elas o desligamento de colaboradores com relevante carga de conhecimento tácito, gerando expectativas quanto ao processo de compartilhamento do conhecimento naquela instituição.

Para tal, a pesquisa foi efetivada com colaboradores e multiplicadores corporativos lotados em diversas agências de varejo da instituição financeira Y, localizadas no Estado do Rio de Janeiro, escolhidas de forma não aleatória. Os multiplicadores corporativos são colaboradores preparados pela universidade corporativa para multiplicar conhecimentos dentro da organização pesquisada. Foi um estudo transversal uma vez que representou um instantâneo de determinado momento no tempo (COOPER e SCHINDLER, 2003).

1.4.2. Teórica

No que concerne ao referencial teórico, o estudo em questão esteve restrito à apresentação dos conceitos de gestão do conhecimento e mais especificamente de compartilhamento do conhecimento, conforme modelado por

Tonet e Paz (2006), considerando-se as competências requeridas para o profissional da instituição financeira Y. Tendo em vista que a modelagem de compartilhamento do conhecimento de Tonet e Paz (2006) está fundamentada no processo de comunicação à luz de Berlo (1982), foram abordados aspectos relevantes dos elementos fonte do conhecimento, destinatário do conhecimento, mensagem e contexto, integrantes do processo de comunicação, do mesmo autor, muito embora a literatura acadêmica possua abordagens mais atualizadas.

Apesar de a estrutura da organização pesquisada seja considerada relevante, não esteve sob foco do estudo, tendo sido abordada apenas como contexto dos grupos de trabalho que foram estudados. Possíveis alterações no clima e cultura organizacionais também não estiveram sob foco na presente pesquisa.

Foram referidos nesta pesquisa os conceitos de gerenciamento do conhecimento elaborados pelos autores conforme a seguir, destacando-se Tonet e Paz (2006); Szulanski (1996, 2000), com a abordagem de compartilhamento do conhecimento no trabalho; Terra (2001); Sveiby (1998); Nonaka e Takeuchi (1997), com abordagens para a criação e gerenciamento do conhecimento e de integração entre conhecimento e competência, conforme Fleury e Oliveira Jr. (2001).

Aspectos relativos à aprendizagem organizacional e à aprendizagem individual também não serão abordados nesta pesquisa, muito embora a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento sejam “dois conceitos desenvolvidos paralelamente na nova economia” (Antonello, 2005, p. 22). Apesar de a metodologia Fazer e Aprender utilizar vivências que permitam a análise de situações da experiência cotidiana dos participantes no contexto organizacional, este estudo não focará aspectos da aprendizagem experiencial (KOLB, 1997), ou ainda

da aprendizagem informal e incidental (WATKINS e MARSICK, 1993; MARSICK, VOLPE e WATKINS, 1999).

1.5. RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Conceitos de gestão do conhecimento têm sido abordados com frequência em publicações científicas nacionais e internacionais desde a década de 1990, especialmente no que tange à criação do conhecimento organizacional e sua gestão. No entanto, abordagens acerca do compartilhamento do conhecimento não têm sido destacadas (SZULANSKI, 1996, 2000; TONET e PAZ, 2006), motivo pelo qual se justifica a relevância científica do presente estudo, uma vez que se pretende contribuir para a conformação de um modelo constituído sobre o compartilhamento do conhecimento.

Para tal, o presente estudo pretendeu identificar se a aplicação da metodologia FAZAP da instituição financeira Y ocorre em conformidade com o Modelo de Compartilhamento do Conhecimento elaborado por Tonet e Paz (2006), identificando-se as diferenças e similaridades entre ambos e apontando quais fases e variáveis do referido processo são identificadas, na prática, pela instituição financeira Y. Diante do exposto e da relevância estratégica dos conceitos de gestão do conhecimento e especialmente de compartilhamento do conhecimento no contexto de mudanças sofridas atualmente pela instituição financeira Y, ressalta-se a prioridade da metodologia FAZAP, inserida no Projeto de Oficina Didática para Multiplicadores Corporativos.

O cumprimento do Código de Defesa do Consumidor, o atendimento às necessidades e satisfação de seu público externo, considerados como valores agregados aos produtos, bem como a manutenção do posicionamento da referida instituição financeira no ranking setorial são aspectos estratégicos relevantes. A instituição prioriza igualmente o desenvolvimento dos seus colaboradores através da oferta de diversos programas, tais como incentivos para aquisição de livros, revistas e periódicos, cursos de línguas, programas *Lato Sensu* e *Stricto Sensu*, cujas linhas de pesquisas atendem aos interesses pessoais dos indivíduos, da organização e da sociedade. A título de exemplificação, no ano de 2007 foram enfatizadas as ofertas de programas *Lato Sensu* e *Stricto Sensu* na área de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS), bem como treinamentos internos, com o objetivo de atender demanda social localizada pela Instituição, com indicação de dois colaboradores em cada agência para compor Comitê que trate da necessidade de DRS de cada região.

Desta maneira, a instituição financeira Y, em parceria com a universidade corporativa Y, contribui para o desenvolvimento do conhecimento dos colaboradores, agregando valor social para si e valor econômico à organização.

2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

Drucker (1995) anuncia a chegada de nova sociedade, referida como Sociedade do Conhecimento e destaca que o que a difere do passado é o papel representado pelo conhecimento que, adicionado aos recursos tradicionais de produção - trabalho, capital e terra, tornam-se "o recurso" (grifo meu), evidenciando-se o conhecimento como fator chave para mudança e detenção de poder econômico. Corroborando Drucker (1995), Mintzberg e Quinn (2001) destacam que a capacidade das organizações está centrada no valor agregado aos produtos e serviços e é oriunda de fatores intangíveis, baseados no conhecimento, como projeto do produto, inovação, desenvolvimento de projetos de marketing, desenvolvimento de força de vendas etc. Ambos ressaltam que o futuro pertence àqueles que detêm o conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997), em concordância com a posição de que o conhecimento é o novo recurso competitivo, ressaltam a importância de questionar quais mecanismos e processos são criadores do conhecimento. Terra (2001) utiliza-se de indicadores nacionais e internacionais para evidenciar o conhecimento como recurso-chave, destacando que as organizações estão diante de ambientes extremamente dinâmicos e incertos, o que provoca alterações em sua infraestrutura, nas pessoas e na tecnologia utilizada em seus processos.

Diante do exposto, a competição e a evolução tecnológica, características da atual sociedade, tornaram o conhecimento um diferencial competitivo para as organizações e, neste contexto, o conhecimento organizacional é um ativo muito importante, pois é através deste recurso que ativos humanos, tecnológicos, financeiros, utilizam-se dos processos existentes para a finalização do produto ou serviço.

Assim, como quadro teórico, serão referidos nesta pesquisa os autores conforme a seguir, destacando-se Tonet e Paz (2006); e Szulanski (1996, 2000), com a abordagem de compartilhamento do conhecimento no trabalho; Terra, (2001) para o aprendizado e criatividade; Sveiby (1998), destacando a transferência do conhecimento; Nonaka e Takeuchi, (1997) com abordagem para criação e gerenciamento do conhecimento; e Fleury e Oliveira Jr. (2001), que destacam a integração entre conhecimento e competência. Tendo em vista o modelo de compartilhamento do conhecimento de Tonet e Paz (2006) fundamentar-se no processo da comunicação elaborado por Berlo (1982), serão referidos apenas os aspectos conceituais que poderão contribuir para a caracterização dos elementos: fonte, destinatário, mensagem e contexto, integrantes do referido processo.

2.1. DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

O conhecimento tem ocupado a mente dos filósofos ao longo do tempo, porém não há uma definição aceita de modo geral. O termo epistemologia, teoria do conhecimento, origina-se do grego *episteme*, que significa verdade absolutamente certa. Sendo o conhecimento a matéria-prima da gestão do conhecimento, começaremos por tratar do significado do conhecimento.

O conhecimento não é dado nem informação, embora a confusão entre os três seja bastante comum. Segundo Davenport e Prusak (1999, p 2), dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos relativos a eventos, desprovidos de relevância ou propósito e, no contexto organizacional, são geralmente utilizados como registros desses eventos ou de transações, sem significação, se considerados

independentemente. Em geral, os dados são armazenados em sistemas de tecnologia da informação, processados por *softwares* adequados, para que adquiram significados para a organização. Os autores destacam que dados revelam apenas parte do ocorrido, "não fornecem julgamento, interpretação" (Davenport e Prusak, 1999, p. 2) e, embora possam contribuir como matérias-primas do processo decisório, não podem ser considerados isoladamente para a tomada de decisão. Os dados são a base para a criação da informação. Angeloni (2002, p. XV) ressalta que os dados são elementos que descrevem um evento sem qualquer tratamento racional ou contextual: "apenas comunicam um estado da realidade pura e têm base factual".

A informação é tratada por Davenport e Prusak (1999, p. 3) como uma mensagem, seja visual, auditiva ou sensorial, o que nos remete a um sistema de comunicação, onde um emissor inicia o processo através da codificação e formatação dos dados, para a transmissão da mesma que, ao ser recebida pelo receptor, pode ou não ser significada por este último. Essa significação do receptor visa, segundo os autores citados (DAVENPORT E PRUSAK, 1999, p.4), a mudança "do modo como o destinatário vê algo", ou ainda, pode alterar o seu comportamento ou seu julgamento. A construção da informação envolve atividades como coleta, classificação e organização de dados e, segundo Angeloni (2002, p. XV), a informação não possui "sentido iminente, próprio, e reflete o produto de relações sistemáticas entre fatos". Para a autora, as informações são dados significados, com determinado valor agregado, uma vez que estão inseridas em uma rede de relações que lhe dão sentido, significado e utilidade.

Drucker (2000) e Angeloni (2002) destacam que a informação possui significado, propósito e relevância, na medida em que é organizada e trabalhada para alguma finalidade, devendo ser entendida como um conjunto de dados

selecionados e agrupados, seguindo-se um critério lógico estabelecido para a consecução de um objetivo ou mais.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) relatam que a informação “proporciona um novo ponto de vista para interpretação de eventos ou objetos, o que torna visíveis significados antes invisíveis” e, nesse sentido, os autores destacam que a informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento. A informação afeta o conhecimento quando lhe acrescenta algo e, sob esse aspecto, os dados fazem diferença (Davenport e Prusak, 1999); a informação é um fluxo de mensagens e o “conhecimento é criado por este fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor (...) e ambos são criados de forma dinâmica através da interação social entre as pessoas” (NOKAKA e TAKEUCHI, 1997. p.64).

Embora os termos conhecimento e informação sejam utilizados quase sempre de maneira inter-relacionada, existe uma distinção básica entre ambos: a informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, significando contextos. É, portanto, um meio necessário para extração e construção do conhecimento, e pode acrescentar ou re-estruturar este último.

Ao tratarem das diferenças entre conhecimento e informação, Nonaka e Takeuchi (1997) antecipam o pensamento de Davenport e Prusak (1999) e ressaltam dois aspectos: o conhecimento diz respeito a crenças e compromissos, é oriundo de uma atitude, de uma perspectiva e de determinada intenção, o que não é verdadeiro para a informação; e o segundo aspecto refere-se ao fato de que o conhecimento está relacionado à ação, é dirigido a alguma finalidade, ao contrário da informação. Ao relatar a semelhança entre conhecimento e

informação, os autores tratam da significação, ou seja, ambos são específicos ao contexto e relacionais.

Sveiby (1998) relata que o conhecimento possui quatro características que o difere da informação: é tácito, orientado para ação, sustentado por regras e está em constante mutação. O autor define conhecimento como capacidade de agir - a capacidade que uma pessoa tem de agir continuamente é criada por um processo de saber, ou seja, ela é contextual. Destaca que existem regras para processar o conhecimento de forma consciente ou inconsciente, uma vez que, com o passar do tempo, criamos em nossa mente inúmeros padrões que agem como regras inconscientes de procedimentos para lidar com todo tipo de situação. Essas regras de procedimento desempenham um papel vital na aquisição e aperfeiçoamento de habilidades, ou melhor, uma regra é um padrão para a correção. As regras se desenvolvem durante um processo de saber, ou pela tradição, através da prática. O domínio das regras traz consigo também a capacidade de ampliá-las. Embora em geral sejam tácitas, as regras podem ser transformadas em regras práticas, explícitas. Portanto, as regras estão atreladas ao resultado das ações e embora sustentem o processo do saber, podem também restringi-lo.

Polanyi (1960, *apud* Nonaka e Takeuchi, 1997) desenvolveu sua teoria do conhecimento tácito no final da década de 1940, início de 1950. O autor trata do conhecimento como algo pessoal, formado dentro de um contexto social e individual, ou seja, não é propriedade de uma organização ou de uma coletividade. Embora pessoal, o conhecimento é construído também de forma social e, quando transmitido socialmente, se confunde com a experiência que o indivíduo tem da realidade, evidenciando-se que tais aspectos são tácitos, pois os indivíduos mudam ou adaptam tais referências à luz de suas experiências e reinterpretam a linguagem utilizada para

expressá-los. Para o autor, qualquer atividade é realizada mediante o uso de duas dimensões do conhecimento: o conhecimento explícito que se refere à objetividade; e o conhecimento tácito, que é subjetivo e inclui elementos cognitivos, expressos através de modelos mentais e técnicos, como o saber-fazer, técnicas e habilidades.

Nonaka e Takeuchi (1997) consideram que o conhecimento expresso em palavras ou números é apenas parte do conjunto de conhecimentos que o indivíduo possui e embora a epistemologia tradicional considere a separação entre sujeito e objeto, razão e emoção, corpo e mente, os autores argumentam que a criação de conhecimento individual é efetivada através do envolvimento com os objetos. O rompimento dessas dicotomias tradicionais pressupõe que saber algo “é criar sua imagem ou padrão através da integração tácita de detalhes” e que a objetividade não constitui a única fonte de conhecimento. Para os autores, grande parte de nossos conhecimentos “é fruto de nosso esforço voluntário de lidar com o mundo” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 66). Seguem descrevendo algumas distinções entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, ressaltando que aspectos cognitivos, técnicos e subjetivos estão contidos no primeiro e que a objetividade e racionalidade são caracterizadas pelo conhecimento explícito.

Esclarecendo que os epistemólogos, ainda na atualidade, buscam entender o que significa conhecer, Davenport e Prusak (1999, p. 5) não elaboram um conceito para o conhecimento, mas procuram uma definição fundamentada no seu valor para as organizações da atualidade, ressaltando as dificuldades de sua gestão, bem como a intangibilidade de seu valor e ainda considerando alguns aspectos, a saber:

- Conhecimento não é simples, nem é isolado;
- É fluído e ao mesmo tempo formalmente estruturado;

- É intuitivo, portanto pertence a cada indivíduo de forma diferente;
- Existe dentro das pessoas, o que remete à sua complexidade e imprevisibilidade.

Davenport e Prusak (1999) referem que o conhecimento, aliado às habilidades e valores individuais, contribui para a formação das competências individuais que, através da gestão do conhecimento, são posteriormente transformadas em competência organizacional:

“... Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações, originado e aplicado na mente de seus conhecedores (Davenport e Prusak (1999, p. 5).”

O conhecimento encontra-se embutido nas organizações, ressaltam os autores, não apenas em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas; é parte da cultura organizacional, na medida em que recursos se utilizam de processos, valores e da cultura vigente na organização para produzir algo que tenha valor no mercado.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), pesquisando sobre o processo de formação da estratégia, destacam a relevância da psicologia cognitiva para a cognição humana, a qual relacionam à tomada de decisão, ao processamento de informações, aos mapas e esquemas mentais individuais e à construção do conhecimento. Eles se referem às organizações como um sistema coletivo de processamento de informações, destacando que os gerentes são trabalhadores da informação. Corner, Kinicki e Keats (1994, *apud*, MINTZBERG AHLSTRAND e LAMPEL 2000) evidenciam o percurso da informação como um processo que ocorre em paralelo ao processo de tomada de decisão estratégica - indivíduos e

organização operam segundo princípios homônimos, aspecto igualmente ressaltado por Angeloni (2002). O processamento de informações começa com a atenção, que determina quais informações serão utilizadas ou descartadas, prossegue com a codificação, significando as informações selecionadas, passando para armazenagem e recuperação, que é a socialização da informação, seja no âmbito individual ou organizacional, culminada em uma escolha, que é representada pela ação, e conclui com a avaliação de resultados individuais ou organizacionais.

Assim sendo, a fim de apresentar os conceitos de conhecimento e de compreender-se a maneira pelo qual este transita pela organização, transformando processos, modificando estruturas, sugerindo novos valores e crenças, serão citadas algumas elaborações acerca do mesmo, bem como destacada a relevância de seu gerenciamento para as organizações.

2.2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

Gerenciar o conhecimento significa misturar pessoas, conteúdo e tecnologia em uma unidade coesa, que tem como objetivo principal o entendimento das metas empresariais por todos os envolvidos nas mudanças esperadas. A mistura de pessoas remete à mistura de identidades e, por mistura de conteúdo, entendem-se informações, valores e crenças contidas nas organizações. Misturar identidades implica considerar comportamentos e valores, a cultura predominante na organização e, portanto, o sucesso de projetos de gerenciamento do conhecimento, deve considerar alguns aspectos, dentre eles a cultura organizacional (DAVENPORT e PRUSAK, 1999). Os autores ressaltam que os valores e as crenças individuais

exercem “impacto sobre o conhecimento organizacional”, uma vez que as organizações são sistemas abertos, cujos principais elementos, os indivíduos, são dotados de valores e crenças, que influenciarão suas decisões pessoais, da equipe e de toda organização. Tanto os valores quanto as atitudes, são integradas por componentes cognitivos, afetivos e comportamentais. Os valores orientam as atitudes que são disposições mais gerais em relação a acontecimentos, objetos ou indivíduos e desempenham funções primordiais de orientação da ação humana na vida diária, fazendo com que o indivíduo medite sobre suas escolhas e decisões, conscientizando-se sobre o que aprecia e sobre o que está realizando.

Ainda segundo Davenport e Prusak (1999, p. 14), “o conhecimento não é algo novo (...) as pessoas sempre procuraram, usaram e valorizaram o conhecimento” e é este que faz as organizações funcionarem. Os autores destacam que a novidade é o reconhecimento do conhecimento como um “ativo corporativo e da necessidade de geri-lo e cercá-lo” a fim de extrair o máximo de seu valor como diferencial competitivo, ou seja, as empresas são valorizadas de acordo com aquilo que sabem (Davenport e Prusak 1999, p. 14). As atividades são baseadas no conhecimento e voltadas para o desenvolvimento de produtos e processos, as principais funções internas das empresas, conferindo-lhes vantagem competitiva.

Davenport e Prusak (1999, p. 184), destacam alguns fatores relevantes aos projetos bem sucedidos de gerenciamento do conhecimento:

- Cultura orientada para o conhecimento, evitando-se presença de aspectos inibidores do conhecimento;
- Infra-estrutura tecnológica e organizacional representada por um conjunto de funções e estruturas tecnológicas facilitadoras dos processos de comunicação;

- Apoio da alta gerência, com provisão de recursos para suportar a infraestrutura, ênfase ao aprendizado organizacional e delimitação de que tipo de conhecimento é crucial para a empresa;
- Vinculação ao valor econômico ou setorial, através da quantificação dos projetos de gestão do conhecimento;
- Alguma orientação para processos, como fonte de suporte aos processos implementados;
- Clareza de visão e linguagem, termos e conceitos adequados aos repositórios de conhecimento internos;
- Elementos motivadores não-triviais incentivando-se a criação, uso e compartilhamento do conhecimento através de prêmios diversos;
- Algum nível da estrutura do conhecimento que reflita o padrão de uso, mas que sustente a fluidez do conhecimento;
- Múltiplos canais para a transferência do conhecimento que se reforçam mutuamente: quanto maior a possibilidade de contato face a face, maior a possibilidade de estabelecimento de confiança mútua, desenvolvimento de estruturas de conhecimento ou de resolver-se questões difíceis.

Considera-se que o sucesso do gerenciamento do conhecimento exige combinação de habilidades humanas, técnicas e econômicas e que “tais variáveis devem estar presentes no esforço global da gestão do conhecimento da empresa, mas também em projetos individuais” (DAVENPORT e PRUSAK 1999, p. 194).

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 181) afirmam que o gerenciamento do conhecimento envolve o processo total de conhecimento organizacional, e que os

gerentes do conhecimento são os responsáveis pela produção e controle do processo na prática, norteando as atividades de criação do conhecimento na empresa; através da expressão de o que a empresa deve ser e estabelecendo padrões que justifiquem o valor do conhecimento a ser criado.

Sveiby (1998) destaca que a estrutura interna é o fluxo de conhecimento dentro de uma organização - as patentes, os conceitos, os modelos mentais e os sistemas de computação e administrativos que servem de suporte para os profissionais envolvidos no processo de criação do conhecimento com os clientes. Desta feita, quando se estabelece a maneira como os funcionários se combinam com a estrutura interna para constituir a organização, bem como o gerenciamento desta estrutura, inicia-se o processo de gerenciamento da organização do conhecimento. Esse autor considera que a tensão entre os profissionais e seus clientes, e entre profissionais e gerentes, constitui uma estrutura interna crítica, que deve ser gerenciada. Os gerentes devem compreender esse processo e a maneira pela qual o conhecimento transita pela rede de relacionamentos das organizações.

Para Sveiby,

“Quanto mais qualificados nos tornarmos, mais podemos modificar nossas regras de procedimento, (...) a marca de um verdadeiro especialista não é a capacidade de enumerar e aplicar as regras, mas a segurança de quebrá-las e substituí-las por regras melhores. (...) quando adquirimos uma capacidade, aprendemos a seguir regras de procedimento. (...) Mas uma pessoa não é competente enquanto não aprende toda a estrutura de regras, revê regras pessoais de procedimento com base nas realizações de outras pessoas e torna-se capaz de modificá-las. Somente então, o indivíduo pode concentrar seus conhecimentos no objeto e esquecer as regras (Sveiby, 1998, p. 44)”.

O autor advoga que o indivíduo se torna um especialista quando está qualificado e familiarizado com tudo de relevante que outras pessoas tenham dito ou feito acerca de determinada capacidade, a “ponto não apenas de rever e modificar suas próprias regras, mas também de desenvolver novas regras que sejam

obviamente melhores para todos aqueles que atuam em sua área de especialidade (Sveiby, 1998, p. 45)".

Considerando a dificuldade de transferir-se determinada capacidade de uma pessoa para outra, Sveiby (1998) destaca que é praticamente impossível transferir perícia, e conclui que um especialista deve construir sua própria perícia, criá-la a partir do nada. Para o autor a perícia é intransferível e o seu "poder está na forma como ela influencia o modo de pensar e o comportamento das pessoas (Sveiby, 1998, p. 46)".

Em outra abordagem, Fleury e Oliveira Jr. (2001) destacam que o gerenciamento do conhecimento apresenta contribuição relevante para a compreensão de como os recursos intangíveis de uma organização, especialmente o conhecimento, podem representar a identificação de ativos estratégicos que assegurarão resultados superiores para a empresa no futuro. Para esses autores, gerenciar estrategicamente o conhecimento significa identificação, desenvolvimento, disseminação e atualização do conhecimento relevante e estratégico para a empresa, seja por meio de processos internos ou externos. Neste estudo, será considerada a definição de Fleury e Oliveira Jr. (2001, p. 19) que entendem a competência como "o saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo", ainda que se faça necessária referência a outros autores.

2.3. CONHECIMENTO E COMPETÊNCIA

Durante muitos anos a palavra competência esteve associada à capacidade de o indivíduo pronunciar-se em relação a determinado assunto, e com uma abordagem bastante voltada para o jurídico. Posteriormente, passou a designar o indivíduo capaz de realizar determinado tipo de trabalho, ou determinado tipo de tarefa. Taylor, no início do século passado, ressaltava a importância para as organizações de contar com homens eficientes, destacando-se que a procura pelos indivíduos competentes excedia a oferta. Esta visão Taylorista vem caminhando ao longo da história da administração, e aprimoramentos das habilidades necessárias para o exercício das tarefas são relacionadas às especificações do cargo e determinados pela seleção e treinamento ou outro setor específico organizacional, cabendo, em parte, à organização a responsabilidade pelo conhecimento oferecido aos seus colaboradores.

Competência é referida por Fleury e Fleury (2001) como uma palavra do senso comum, que designa capacidade de o indivíduo realizar algo e, no mundo organizacional, assume diversos significados, ora ligados às características pessoais, ora relacionados à tarefa ou resultados esperados. É um conceito aprendido no contexto organizacional que gera transformações. Buscando uma definição para competência, os autores resgatam conceitos pertencentes ao mundo do trabalho, onde competência assume significados relativos aos indivíduos, como conhecimentos, habilidades e atitudes, ou ainda significados relativos à tarefa, aos resultados esperados. Ainda segundo Fleury e Fleury (2001), para os profissionais de recursos humanos, a competência refere-se:

“... ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho do trabalho. A competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvidos por meio de treinamento (Fleury e Fleury, 2001, p. 19)”.

Ressalta-se que esta visão abrange a tarefa a ser realizada bem como os aspectos organizacionais que envolvem a execução da mesma e evidencia alguns aspectos da competência que vão além do conceito de qualificação. Destaca-se a capacidade individual de assumir iniciativas, ou de atividades pré-determinadas, colocando os indivíduos em condições de compreensão e domínio de novas situações de trabalho, assumindo tais atitudes e responsabilizando-se por elas. Nesse contexto, busca-se uma definição para competência centrada no indivíduo, na capacidade que o mesmo possui de transformar conhecimentos adquiridos em soluções práticas, destacando-se a imprevisibilidade e as mudanças que ocorrem diante da organização. Assim, segundo Brandão e Guimarães (2001, p. 9),

“...as propostas para obtenção de vantagem competitiva, apesar das diferenças de ordem semântica, parecem caminhar em uma mesma direção: gestão estratégica de recursos humanos; gestão de competências, acumulação do saber, e gestão do capital intelectual

Os autores destacam que a "competência faz alusão à meta-cognição e às atitudes relacionadas ao trabalho" um a vez que, em um ambiente globalizado, dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades predefinidas e estáticas.

Para Zarifian (2001, p. 5), competência significa “assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas”, sugerindo a reflexão de cada indivíduo de acordo com a exigência de situações distintas, permitindo ao profissional lidar com eventos inéditos, a cada novo desafio, ou seja, corrobora com Brandão e Guimarães (2001) referindo-se a um ambiente de trabalho em constantes mudanças e às atitudes requeridas por tal dinamismo. Ainda para Zarifian (2001), a

competência é a inteligência prática de situações que, apoiada nos conhecimentos adquiridos, são transformadas em resposta à complexidade das situações envolvidas. Assim, algumas mudanças emergentes do mundo organizacional justificam a necessidade de serem geridas as competências individuais, considerando-se:

- A competência não pode estar vinculada às tarefas, uma vez que indivíduos necessitam mobilizar novos recursos para resolver situações imprevistas de trabalho;
- A comunicação entre indivíduos é relevante para compreensão e assimilação de objetivos organizacionais;
- O atendimento das expectativas do cliente externo e do interno é imprescindível para o desenvolvimento de competências.

Portanto, o trabalho distancia-se cada vez mais do modelo taylorista de organização, onde qualificações individuais eram atreladas ao conjunto de tarefas específicas a determinado cargo, e aproxima-se do conceito de competência, na medida em que é a chave para mobilização e transformações de situações complexas. Le Boterf (2003) também não situa a competência em um estado individual, ou em uma habilidade específica, mas refere-se a um conjunto de aprendizagens sociais, que envolvem o indivíduo, sua formação e experiência profissional.

Outros autores, como Dutra, Hipólito e Silva (1998), tratam da competência como a capacidade de um indivíduo gerar resultados dentro dos objetivos estabelecidos pela organização. A competência, portanto, estaria ligada à *práxis*, ou seja, à aplicação das qualificações individuais ao contexto especificado, colocando-se em prática,

mobilizando e direcionando o conhecimento em prol de um objetivo. A competência deverá ser compreendida em conjunto com a ação, com a execução.

Brandão e Guimarães (2001) salientam que o conceito de competência é baseado em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes ou valores, ou seja, a competência abrange o conjunto das três dimensões necessárias à execução dos objetivos estabelecidos pelas organizações. A dimensão do conhecimento ou auto-realização está ligada à busca da significação, à necessidade de compreender, aplicar, analisar, sintetizar e avaliar, as tendências em direção a melhor percepção; as atividades geradoras do conhecimento originam-se dentro dos seres humanos e entre eles, agregando valor através da ação, do fazer, ou seja, das habilidades individuais. As habilidades referem-se ao domínio psicomotor e incluem aprendizagens comuns à maioria das atividades humanas, exercendo um papel relevante na vida do indivíduo, principalmente do profissional. As atitudes ou valores envolvem crenças, ou seja, aceitação emocional de uma proposição ou doutrina.

Desaulniers (2002, p.19) ressalta que a "competência refere-se ao domínio da realização, daquilo que se sabe fazer ou que se é capaz de realmente colocar em ação" em situações de trabalho concretas e complexas, corroborando com Zarifian (2001). A autora destaca outras elaborações conceituais acerca da competência:

“... refere-se a um sistema de conhecimentos, conceituais e processuais, organizados em esquemas operatórios que permitem no interior de uma família de situações a identificação de uma ação eficaz; integra os conhecimentos sobre objetos e ação, representando um dos princípios organizadores da formação Desaulniers (2002, p. 19)”.

Conclui que a competência é inseparável da ação, e seus resultados, sejam práticos, técnicos ou teóricos são representados pela tomada de decisão e execução das ações referentes à competência requerida. A competência é a

capacidade do indivíduo de resolver determinada situação, implicando um processo que culmina com a avaliação.

Para Sveiby (1998, p. 42), a competência de um indivíduo consiste em cinco elementos, a saber: (1) Conhecimento explícito, que envolve conhecimento dos fatos e é adquirido principalmente pela informação, geralmente pela educação formal; (2) Habilidade, que é a arte de “saber fazer” e envolve uma proficiência prática, física e mental, sendo adquirida, sobretudo, pelo treinamento e prática, o que inclui o conhecimento de regras de procedimento e, ainda, habilidades de comunicação; (3) A experiência, que é adquirida principalmente pela reflexão sobre erros e sucessos passados; (4) Julgamento de valor, que são percepções do que o indivíduo acredita estar certo, são filtros conscientes e inconscientes para o processo de saber de cada indivíduo; (5) A rede social, que é formada pelas relações do indivíduo com os outros seres humanos dentro de um ambiente e uma cultura transmitida pela tradição.

Embora Sveiby (1998) ressalte o termo competência no âmbito do sujeito individual, o que evidentemente diferencia esse conceito do uso genérico do termo em teoria e estratégia organizacional, o autor também destaca conotação mais abrangente do que os limites impostos pelas habilidades práticas, e trata da competência gerencial como contextual, evidenciando que os gerentes capacitados dependem fortemente de sua rede social.

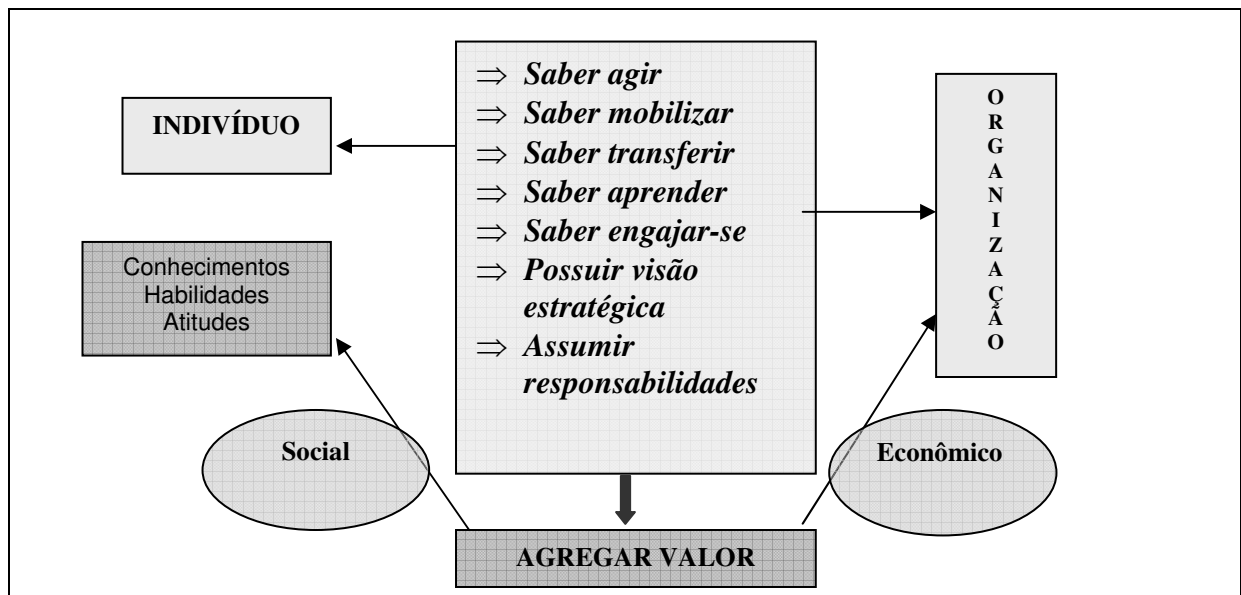
Segundo Fleury e Fleury (2001), a competência é tecida como um saber agir responsável, que é reconhecido pelo grupo e implica saber mobilizar, saber transferir conhecimento, recursos e habilidades, saber aprender, saber engajar-se e ter visão estratégica, agregando valor social ao indivíduo e valor econômico à organização. Fleury e Oliveira Jr. (2001) definem competências essenciais como

aprendizagem coletiva da organização: um conjunto de habilidades e tecnologias que habilitam a empresa a proporcionar benefícios para os clientes. A partir da identificação das competências essenciais, a organização define as competências individuais, em um processo de desdobramento contínuo, norteando-se pelos objetivos estratégicos da empresa.

Prahalad e Hamel (2005) referem “competências essenciais” às habilidades técnicas e gerenciais que permitem a manutenção de vantagem competitiva sustentável das organizações. Esses autores, ao tratarem sobre as *core competences*, destacam que competências essenciais devem ter a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços e podem estar associadas a qualquer estágio do ciclo de negócios, envolvendo um sistemático processo de aprendizagem, inovação e capacitação de recursos humanos.

No âmbito organizacional, a definição de uma estratégia competitiva requer a identificação das competências essenciais à organização e daquelas competências individuais necessárias ao desempenho das diferentes funções, supondo-se que o desenvolvimento das competências individuais pressupõe a definição das competências essenciais. Portanto, a existência e o desenvolvimento de ambas as competências possibilitam as escolhas estratégicas das organizações, tal como propõem Fleury e Fleury (2001) e Fleury e Oliveira Jr. (2001).

Figura 01: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.



Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2001).

Ao se considerar a globalização e as novas tecnologias da informação e da comunicação como agentes de mudança, o conceito gestão do conhecimento emerge como fator diferencial da atuação do indivíduo em seu contexto do trabalho. Destaca-se a ênfase nos indivíduos como recurso determinante para o sucesso das organizações que, em busca da competitividade, passam a exigir de seus colaboradores alta capacitação para fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado. Nas organizações do conhecimento, a competência representada através do desenvolvimento do conhecimento, atitudes e habilidades, do saber agir, transferir, aprender, engajar-se é característica necessária aos colaboradores, para agregar valor econômico à organização e valor social à equipe organizacional. Como visto, o gerenciamento do conhecimento pode ser visto sob diversas óticas na literatura e, considerando o objeto deste estudo, serão privilegiadas algumas abordagens, especialmente aquelas referentes ao compartilhamento do conhecimento.

2.4. ALGUMAS ABORDAGENS ACERCA DE GERENCIAMENTO DO CONHECIMENTO E COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO.

Nessa seção serão apresentadas algumas abordagens relativas ao Gerenciamento do Conhecimento, procurando-se destacar aquelas que favorecem o compartilhamento do conhecimento.

2.4.1. Criação de Conhecimento na Empresa.

Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam a Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional destacando-se as dimensões epistemológica e ontológica em que ocorre o que denominaram espiral do conhecimento. A espiral do conhecimento é o resultado da interação entre o conhecimento tácito e conhecimento explícito, que se elevam dinamicamente de um nível ontológico inferior para níveis mais elevados. O núcleo dessa Teoria concentra-se na descrição dessa espiral que ocorre através dos diversos modos em que o indivíduo experimenta o conhecimento, e o mecanismo através do qual o conhecimento individual é articulado e amplificado na organização. Destacam-se cinco condições em nível organizacional que promovem a espiral do conhecimento: intenção (1), autonomia (2), flutuação e caos criativo (3), redundância (4) e variedade de requisitos (5). Os autores apresentam um modelo integrado de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional incorporando-se a dimensão tempo (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 95), conforme será apresentado a seguir.

A Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional (Nonaka e Takeuchi, 1997) está subsidiada em duas dimensões do conhecimento - a dimensão ontológica e a dimensão epistemológica. A primeira diz respeito ao conhecimento que só pode ser criado por indivíduos, ou seja, a criação do conhecimento organizacional é dada a partir destes e é descrita pelos autores como um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos. A dimensão epistemológica é estabelecida segundo elaborações de Michael Polanyi, que está baseada na diferenciação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

O modelo de criação do conhecimento (Figura 02) está ancorado no pressuposto de que o conhecimento inerente ao indivíduo é criado e expandido através da interação social entre os conhecimentos tácito e explícito, denominada por Nonaka e Takeuchi (1997) de conversão do conhecimento, que ocorre de quatro modos, a saber:

- Socialização: de conhecimento tácito para conhecimento tácito;
- Externalização: de conhecimento tácito para conhecimento explícito;
- Combinação: de conhecimento explícito para conhecimento explícito; e
- Internalização: de conhecimento explícito para conhecimento tácito.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69), a socialização é um tipo de conversão fundamentada em teorias dos processos de grupo e da cultura organizacional – representa o processo de compartilhamento de experiências, que resulta na criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. A aquisição do conhecimento tácito é ligada à experiência e pode envolver atores conectados ou não à organização, como na interação que

ocorre entre colaboradores desenvolvedores de produtos e seus clientes. As reuniões de solução de problemas diversos, além de um fórum para o diálogo criativo, constituem-se em formas de compartilhamento de experiências, sendo muito eficazes para compartilhamento do conhecimento tácito.

Figura 02: Quatro modos de conversão do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi, (1997, p. 69).

A externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. É descrito como um processo de conversão do conhecimento através de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos mentais. A conceitualização de uma imagem é concebida através da linguagem e representa a externalização do conhecimento tácito, que muitas vezes é provocado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva; o uso de metáforas, analogias é muito eficaz no estímulo de processos criativos (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

A sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento é denominada pelos autores de combinação e envolve a sistematização de diferentes conjuntos de conhecimento explícito. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas.

A internalização é o processo de transformação do conhecimento explícito em conhecimento tácito e está relacionada ao “aprender fazendo”, através da verbalização e da diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais, que atuam como facilitadores da transferência do conhecimento explícito entre indivíduos, ajudando-as a vivenciar individualmente as experiências dos outros (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

A criação do conhecimento organizacional é referida pelos autores como interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, moldada pelas mudanças ocorridas entre os diferentes modos de conversão do conhecimento, e refletidas na espiral do conhecimento.

A interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito terá uma escala cada vez maior, na medida em que subirem os níveis ontológicos. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) este processo de criação do conhecimento organizacional inicia-se em espiral no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 83) descrevem cinco condições que promovem a espiral do conhecimento: (1) intenção organizacional, definida como a aspiração de uma organização em relação às suas metas, em geral, através do desenvolvimento de estratégias, (2) introdução da autonomia, permitindo o desenvolvimento de uma organização holográfica, onde indivíduos autônomos

cultivam oportunidades inesperadas, aumentando a possibilidade para criação de novos conhecimentos; (3) flutuação e caos criativo, através do estímulo à interação entre a organização e o ambiente externo em busca de sinais ambientais que permitem a exploração de ambigüidades e aprimoramento do sistema de conhecimento organizacional; (4) redundância, referida como a existência de informações que suplantam as exigências operacionais e promove o compartilhamento de informações e de conhecimentos redundantes, destacando-se a localização e o armazenamento do conhecimento dentro da organização (5) a variedade de conhecimentos possuídos pelos colaboradores organizacionais, permitindo que tal diversidade promova a flexibilidade e rapidez no enfrentamento aos desafios impostos pelo ambiente. A figura 03 apresenta a representação da Espiral do Conhecimento.

Figura 03: Espiral do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi, (1997, p. 80).

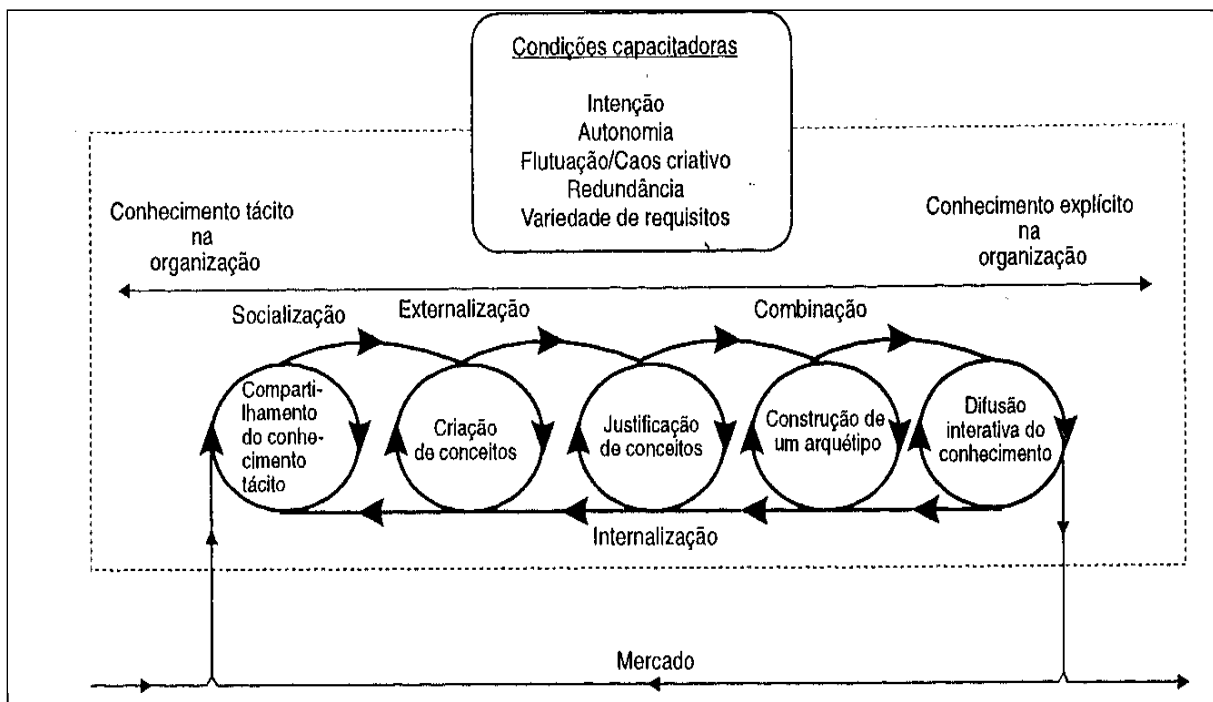
Nonaka e Takeuchi (1997) associam os quatro modos de conversão do conhecimento a cinco condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional e apresentam modelo integrado por cinco fases do processo de criação do conhecimento.

O processo de criação do conhecimento inicia-se através do compartilhamento do conhecimento tácito, o que equivale à socialização, pois é através deste processo que o conhecimento tácito inerente aos indivíduos percorre o caminho de amplificação no contexto da organização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 96). Na segunda fase, o conhecimento tácito, que fora compartilhado, é convertido em conhecimento explícito, na forma de um conceito novo, em processo semelhante à externalização. Nesta fase, a interação mais intensiva entre o conhecimento tácito e o explícito ocorre quando um modelo mental é compartilhado através de diálogo contínuo, sob a forma de reflexão coletiva. A verbalização do modelo mental ocorre em primeira instância através das palavras e, posteriormente, em conceitos explícitos. Esta fase de utilização de linguagens figurativas, tais como metáforas e analogias, corresponde à fase de socialização do conhecimento.

Os autores prosseguem esclarecendo que o conceito criado na etapa anterior precisa ser validado pelo contexto organizacional, fase em que será decidida a adoção do novo conceito. Assemelha-se a um processo de filtragem onde estão envolvidos aspectos como margem de lucro, grau de contribuição de um produto para o crescimento da empresa. Tais conceitos estarão explicitados através de estratégias ou visão. Na quarta fase, dado o acolhimento do novo conceito, indica-se a construção de um padrão para que o conceito possa ser transformado em algo tangível. Nonaka e Takeuchi (1997) referem que na última fase do processo de criação do conhecimento ocorre um processo interativo em espiral, no qual o

novo conceito – criado, justificado e transformado em modelo, evolui para um novo ciclo de criação de conhecimento, porém em um nível ontológico diferenciado. Na Figura 04 apresentamos o modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento, conforme elaboração de Nonaka e Takeuchi (1997).

Figura 04: Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi, (1997, p. 96).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o processo de transformação e a integração dos dois níveis espirais do conhecimento (epistemológico e ontológico) é a chave para compreensão da criação do conhecimento organizacional, cujo processo é interminável, desde que a organização propicie contexto adequado para facilitação das atividades em grupo e para criação e acúmulo de conhecimento em nível individual.

Portanto, o modelo dinâmico da criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) está baseado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, e cujo processo foi denominado pelos autores de conversão do conhecimento.

2.4.2. A principal atividade nas Organizações do Conhecimento: a transferência do conhecimento.

Sveiby (1998) define a Organização do Conhecimento como aquela que considera seus ativos tangíveis na construção e gerenciamento dos ativos intangíveis, base das Organizações do Conhecimento, compostas por três aspectos, a saber; competência do funcionário, estrutura interna e estrutura externa. Para tal, o autor destaca as pessoas como sujeitos das empresas, na medida em que todos os ativos e estruturas dependem das pessoas para existência e sobrevivência e para se expressarem. Neste sentido, quando os esforços organizacionais relativos às pessoas são direcionados para dentro da empresa, serão criadas estruturas internas e, no sentido oposto, se os esforços com as pessoas direcionarem-se para fora da empresa serão criadas estruturas externas.

A competência do funcionário é referida por Sveiby (1998) como a capacidade de agir do indivíduo para criação de estruturas tangíveis ou intangíveis, e é de propriedade de quem a possui, embora seja emprestada às organizações, haja vista a impossibilidade de concepção de uma organização sem pessoas. A estrutura interna inclui as patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de informação que

interagem mutuamente com pessoas, formando o ambiente organizacional. A estrutura externa inclui os relacionamentos com clientes e fornecedores, marcas registradas, reputação e imagem da organização. O autor ressalta que o dever de um gestor é o desenvolvimento dos ativos tangíveis e intangíveis com olhar sobre o conhecimento organizacional. Sveiby (1998) descreve algumas características do conhecimento, a saber: capacidade de agir, tácito, orientado para a ação, dinâmico e estático; é sustentado por regras, está em constante mutação e cresce a partir da divisão. É pessoal, embora construído e sustentado socialmente, na medida em que as novas experiências dos indivíduos são assimiladas através de conceitos anteriormente elaborados. Assim, indivíduos geram novos conhecimentos através da análise das impressões sensoriais que recebem, refletidas em ações como apreender, esquecer, lembrar, fazer, em um processo que reúne pequenos pedaços fragmentados a partir de percepções sensoriais, lembranças. Confere-se desta maneira sentido à realidade através de processos associativos, que é referida pelo autor como “uma habilidade pessoal inalienável e intransferível; cada pessoa deve construí-la individualmente” (SVEIBY, 1998, p. 39).

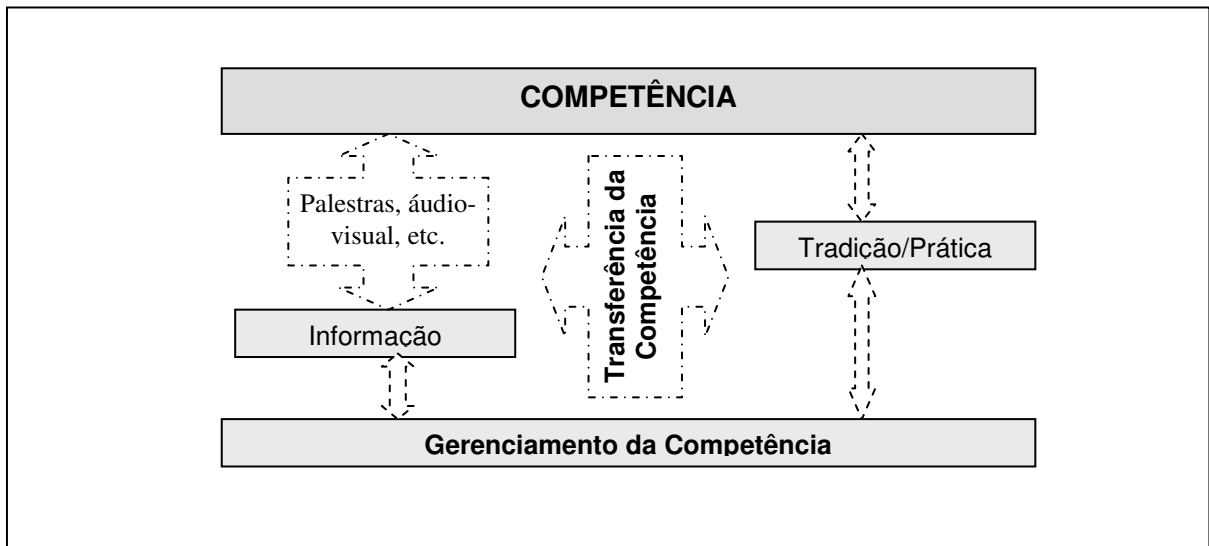
Sveiby (1998) refere que os indivíduos criam padrões que agem como regras de procedimento e orientação e, quando aplicadas novas habilidades, são testadas as regras e procedimentos até então estabelecidos. Portanto, regras estão atreladas à ação e o domínio das mesmas confere aos indivíduos a capacidade de aprimorá-las ou mesmo quebrá-las, sempre inseridas e regidas por determinado contexto social. Para o autor o conhecimento está em constante mutação, pois quando explicitado pela linguagem o conhecimento tácito, torna-se estático, o que permite reflexão e seu compartilhamento.

Diante do exposto, Sveiby (1998) define conhecimento como capacidade de agir em determinado contexto e descreve que a competência refere-se ao conhecimento prático, à habilidade, experiência e julgamentos de valor, destacando que as redes sociais são as melhores formas de descrição do conhecimento no contexto empresarial. A competência é relatada como suporte das estruturas interna e externa e referida como o mais importante dos ativos intangíveis organizacionais, podendo ser transferida entre indivíduos de duas maneiras diferentes: por meio da informação, que transfere o conhecimento de forma indireta; ou por meio de veículos distintos ou da tradição, que transfere o conhecimento de forma direta, de pessoa para pessoa, através de aprendizado pela prática (SVEIBY, 1998).

A estrutura interna é representada pelo fluxo de conhecimento dentro da organização, ou seja, pelas patentes, conceitos, modelos e pelos *softwares* que fornecem suporte aos indivíduos colaboradores e a gerência destes fatores é de suma importância para sustentar a transferência de conhecimento e para o gerenciamento organizacional. Sveiby (1998, p.93) destaca alguns conjuntos-chave de estruturas internas, a saber: (1) o gerenciamento da tensão entre profissionais e gerentes como fonte de energia criativa; (2) o processo de produção que inclui três estruturas: a conversão do conhecimento, a química entre profissionais e clientes e alavancagem operacional; e (3) a melhoria das estruturas de modo a suportar a transferência do conhecimento. No entender do autor, os sistemas de tecnologia da informação que armazenam documentos e textos são instrumentos necessários ao gerenciamento do conhecimento e funcionam como métodos de apoio à conversão do conhecimento, mas sugere que, conforme elaboração de Nonaka e Takeuchi (1997), as estruturas de exteriorização, socialização interiorização, devem merecer atenção especial. É através destas que a transferência do conhecimento

organizacional pode acontecer de maneira efetiva. Na Figura 05 a representação das atividades inerentes as Organização do Conhecimento, conforme Sveiby (1998).

Figura 05: A principal atividade nas Organizações do Conhecimento: a transferência



Fonte: Sveiby, (1998), adaptado pelo autor.

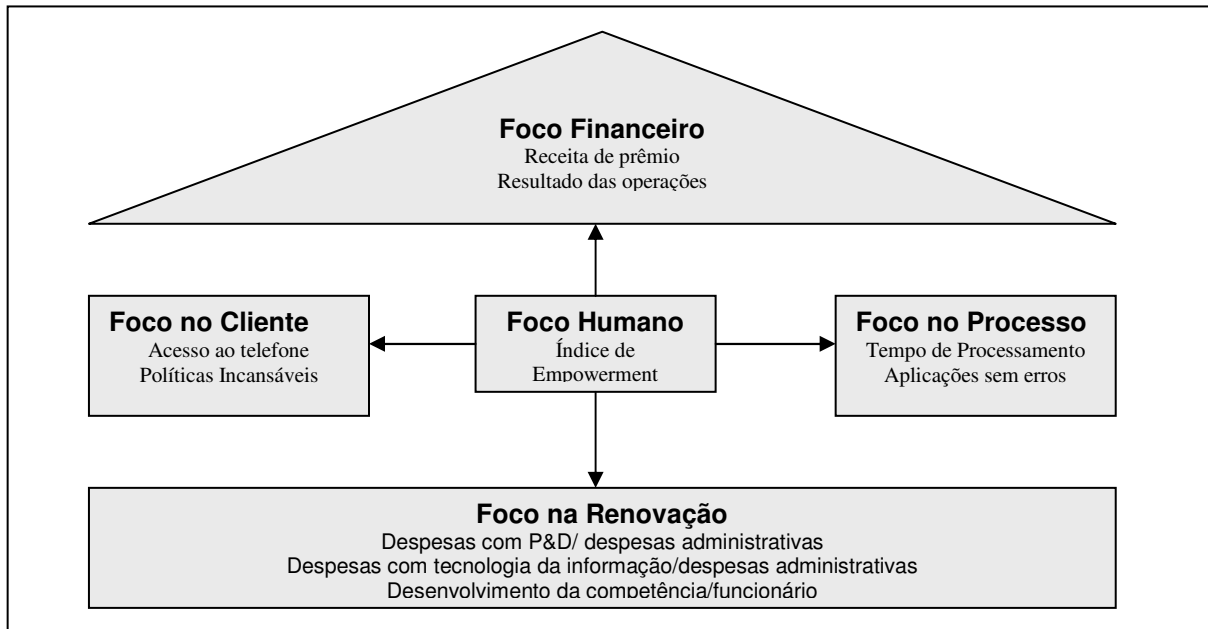
Quanto ao gerenciamento das estruturas externas em busca da maximização dos ativos do conhecimento, Sveiby (1998, p. 129) destaca que as habilidades de vendas, relações públicas, marketing e relações entre os clientes e fornecedores como fonte de geração de receitas intangíveis podem ser consideradas estratégias valiosas para aumento dos lucros.

Ao focalizar os sistemas de avaliação de ativos intangíveis, Sveiby (1998) destaca que as variáveis financeiras podem caracterizar um obstáculo para a realização de avaliações que envolvam medidas não-financeiras e apresenta algumas medidas de avaliação da competência, da estrutura interna e externa, necessários ao controle gerencial, conforme a seguir.

- Avaliação da competência: tempo de profissão, nível de escolaridade, custos de treinamento e de educação, graduação, rotatividade, clientes que aumentam a competência, eficiência, efeito alavancagem dos profissionais, valor agregado por profissional.
- Avaliação da estrutura interna: investimentos na estrutura interna, investimentos em sistemas de processamento de informações, contribuição dos clientes para a estrutura interna, proporção de pessoal de suporte, vendas por funcionário de suporte, medidas de avaliação de valores e atitudes, idade da organização, rotatividade do pessoal de suporte, taxa de novatos.
- Avaliação da estrutura externa: categorização dos clientes, lucratividade por cliente, crescimento orgânico, índice de satisfação dos clientes, índice de ganhos e perdas, vendas por cliente, proporção de grandes clientes, estrutura etária, taxa de clientes dedicados, frequência de pedidos.

O autor destaca algumas propostas de avaliação de ativos intangíveis, dentre os quais o *Business Navigator* da Skandia, que incorpora em torno de trinta indicadores chave em diversas áreas, monitorados anualmente. Na Figura 06, a ilustração do modelo.

Figura 06: O *Business Navigator* da Skandia, com alguns indicadores chave em 1995.



Fonte: Sveiby, (1998, p 226).

Sveiby (1998) conclui seu trabalho enfatizando que as estratégias orientadas para o conhecimento são relativamente complexas, na medida em que envolvem aspectos diversos e que, embora o seu gerenciamento seja trabalhoso, é igualmente relevante, pois a única fonte de conhecimento realmente valioso é residente nas pessoas, e é através da prática, da ação que este conhecimento é efetivamente apreendido.

2.4.3. Abordagem baseada no aprendizado e na criatividade.

Através da associação entre a gestão do conhecimento e a evolução da teoria organizacional, Terra (2001) busca uma abordagem conceitual que privilegie a prática gerencial, apresentando pesquisa de campo realizada, os resultados obtidos

e algumas reflexões. O autor considera não somente os resultados de várias áreas de pesquisas e diferentes focos acerca do conhecimento organizacional, mas também procura estabelecer uma relação mais explícita entre os diversos níveis da prática gerencial com as conclusões das teorias acerca de aprendizado, criatividade, intuição e conhecimento tácito.

São três os aspectos destacados por Terra (2001) como favoráveis ao processo de desenvolvimento do aprendizado e da criatividade individual: (1) constituem aspectos emotivos e inconscientes, dependentes da motivação intrínseca e envolvem processo mental e emocional; (2) dependem de contatos com outros e de experiências concretas e (3) beneficiam-se de diferentes *inputs* e perspectivas. Na opinião do autor, a principal fonte de vantagem competitiva das empresas baseia-se no capital humano ou ainda no conhecimento tácito que seus colaboradores possuem. É ao mesmo tempo individual e coletivo (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; TERRA, 2001), demanda tempo para ser construído e é de certa forma invisível, pois reside na cabeça das pessoas.

Sob o ponto de vista da organização, Terra (2001) destaca que a gestão do conhecimento organizacional passa pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo: o desafio de produzir mais e melhor estão sendo suplantados pelo desafio permanente de criação de novos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais. Por outro lado, os trabalhadores do conhecimento vêm aumentando seus patamares de educação e aspirações e o trabalho desempenha um papel central em suas vidas. Segundo a abordagem do autor, a gestão do conhecimento implica na adoção de práticas gerenciais baseadas não somente nos processos de criação e aprendizagem individual, como também na

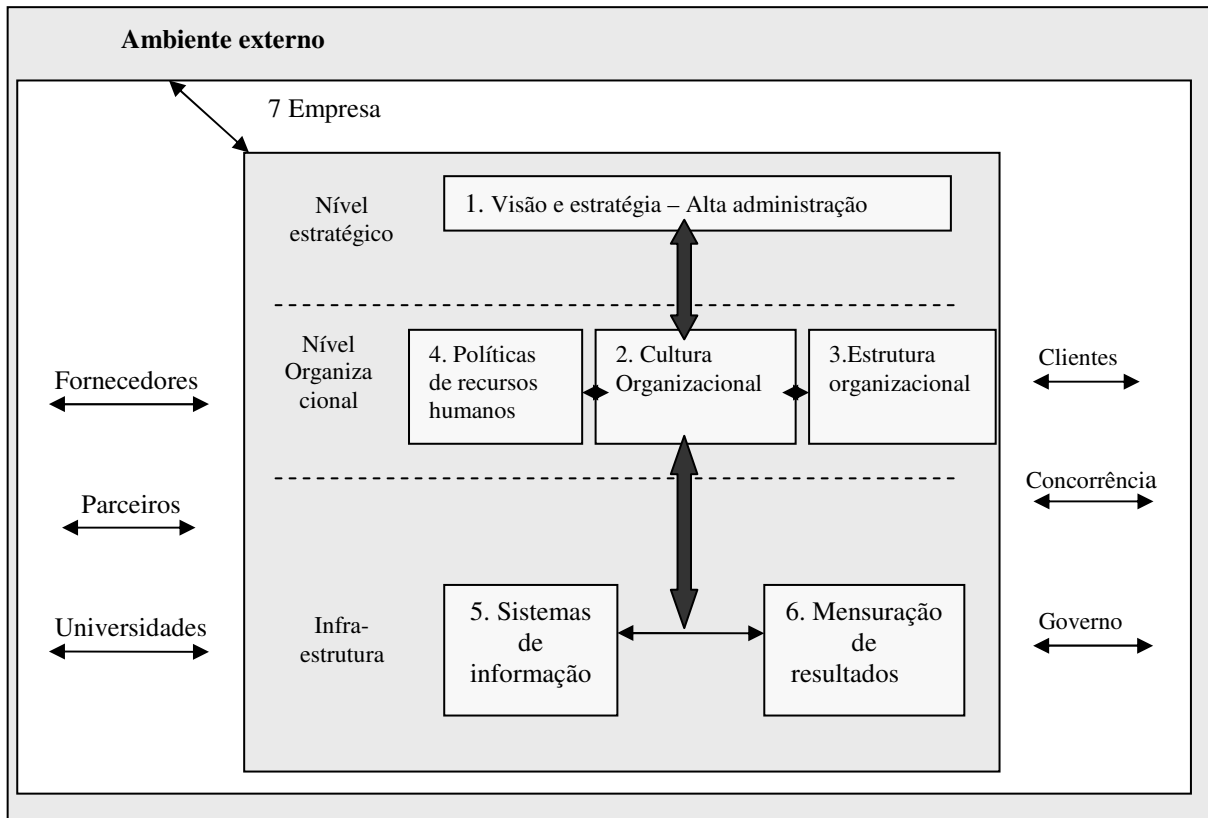
coordenação sistêmica de esforços em vários planos: organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais.

Nesse modelo, a gestão do conhecimento pode ser entendida com base em sete dimensões da prática gerencial, a saber:

1. O papel indispensável da alta administração na definição dos campos de conhecimento;
 2. O desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometida com os resultados;
 3. As novas estruturas organizacionais e práticas da organização do trabalho para superação dos limites à inovação, ao aprendizado e à criação de novos conhecimentos;
 4. As práticas e políticas de administração de recursos humanos associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à empresa, bem como à geração, à difusão e ao armazenamento do conhecimento na organização;
 5. Os avanços da informática com a tecnologia da informação e nos sistemas de informação;
 6. Esforços recentes de mensuração de resultados; capital intelectual;
 7. Necessidade das organizações se engajarem em processos de aprendizagem com o ambiente externo, clientes, outras empresas etc.
- O aprendizado organizacional demanda uma visão sistêmica do ambiente e a confrontação de modelos mentais.

A figura 07 destaca os vários planos e dimensões da prática gerencial sobre a Gestão de Conhecimento na empresa, conforme elaborado por Terra (2001).

Figura 07: Gestão do Conhecimento; planos e dimensões.



Fonte: Terra, (2001, p.215)

Terra (2001) acrescenta que o processo de inovação requer a combinação de diferentes habilidades, conhecimentos e tecnologias de campos distintos do conhecimento. Finalmente o autor relata que a maior parte dessas dimensões está relacionada ao reconhecimento de que o capital humano, formado por valores e normas individuais e organizacionais, bem como pelas competências, habilidades e atitudes de cada colaborador, representa a mola propulsora de geração, tanto de conhecimento quanto de valor nas empresas.

A gestão do conhecimento está intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizar e combinar as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; TERRA, 2001) para desenvolverem competências e capacidade inovadora, que se traduzem permanentemente em novos produtos, processos, serviços e sistemas gerenciais líderes de mercado.

Após realização de estudo exploratório sobre a prática em empresas brasileiras, Terra (2001) destaca (1) que as práticas gerenciais relacionadas a uma efetiva gestão do conhecimento, estímulo ao aprendizado, a criatividade e a inovação, estão fortemente associadas a melhores desempenhos empresariais; (2) que a gestão do conhecimento parece ser mais relevante e prevalente nos setores intensivos em conhecimento e direcionados para o mercado externo. Sobre (3) as práticas gerenciais das empresas de capital nacional, estas parecem estar menos alinhadas com aquelas associadas a uma efetiva gestão do conhecimento. Indica para as organizações atuantes no Brasil a melhoria da comunicação interna; o estímulo ao pensamento sistêmico; melhorias quanto à defasagem das práticas salariais; formação de processo decisório mais dinâmico, menos centralizado e burocrático e finalmente destaca o aprendizado externo e a formação de alianças com outras organizações.

Concluindo, Terra (2001) relata que a gestão do conhecimento depende da relação entre variáveis como ambiente econômico e social, evolução tecnológica, lógica organizacional e concepções da natureza humana bem como da criação de novos modelos organizacionais, revendo-se estruturas, processos e sistemas gerenciais. Envolve ainda um elevado grau de compreensão, estímulo e empatia com os processos humanos básicos de criação e aprendizado, tanto no nível do indivíduo como coletivo.

2.4.4. Barreiras à Transferência do Conhecimento.

A identificação e transferência das melhores práticas organizacionais são referidas por Szulanski (1996) como uma das mais importantes e disseminadas questões relativas à prática da administração da segunda metade dos anos 90. Na medida em que as organizações se utilizam de métodos administrativos diversos baseados em aspectos como Qualidade Total, *Benchmarking* e Processos de Reengenharia, comparando o desempenho de suas unidades, surgem evidências surpreendentes das diferenças entre unidades, indicando a necessidade de melhoria quanto à utilização da informação e conhecimento dentro da organização.

Considerando-se que as transferências de práticas internas são favorecidas pela ausência de confidencialidade e de alguns obstáculos legais contidos em transferências externas, Szulanski (1996) presume que as primeiras podem ser mais rápidas e inicialmente menos complicadas. Por essas razões, numa era onde o aprendizado organizacional contínuo e uma melhoria no desempenho são aspectos determinantes para a competitividade, as organizações devem recorrer crescentemente à transferência interna das melhores práticas. Mas o autor ressalta que a experiência tem demonstrado que a transferência de capacidades dentro da organização não tem sido fácil e, embora pesquisas de administração recentes tenham examinado os impedimentos para a transferência interna das melhores práticas, tal abordagem ainda não tem sido privilegiada a contento pela literatura acadêmica.

Para tal, Szulanski (1996) propõe estudo empírico, objetivando a descoberta de "*internal stickiness*" (dificuldades para transferência de 122 práticas internas). O estudo analisou as dificuldades internas da transmissão de

conhecimento e apresentou análise de um conjunto de dados que consiste de 122 das melhores práticas transferidas em oito organizações. Contrariando a literatura recente, que atribui aos fatores motivacionais a maioria das barreiras para a transferência interna de conhecimentos, Szulanski (1996) mostra que fatores relacionados ao conhecimento, como a falta de capacidade de absorção do destinatário, ambiguidade causal e uma árdua relação entre fonte e destinatário, são as principais barreiras ao compartilhamento do conhecimento organizacional.

Szulanski (1996) define que a transferência das melhores práticas internas da organização possui sentido concreto e não ambíguo para os praticantes, pois concerne à replicação na empresa de uma prática interna que é desempenhada de modo superior em alguma parte da organização e é considerada igualmente superior às outras práticas internas. Define prática como uso cotidiano do conhecimento feito pela empresa, ressaltando que na maioria das vezes têm um componente tácito, que se encontra embutido parcialmente em habilidades individuais ou em arranjos sociais colaborativos.

Para o autor, a palavra transferência enfatiza que o movimento do conhecimento dentro de uma organização é uma experiência distinta, não um processo gradual de disseminação, e depende das características de todos os envolvidos, especialmente fonte e receptor. Portanto, transferir a melhor prática/experiência remete à troca de conhecimento organizacional entre uma fonte e um destinatário, pressupondo-se que tal troca consiste na replicação exata ou parcial de uma prática interna que é realizada em determinado setor da organização de forma superior. Por conter um componente tácito, a transferência das melhores práticas envolve habilidades individuais e arranjos sociais. Neste sentido, a

transferência das melhores práticas pode ser compreendida como uma replicação de rotinas organizacionais (SZULANSKI, 1996).

Utilizando como metáfora o processo de comunicação, Szulanski (1996) associa transferência do conhecimento com transmissão de uma mensagem da fonte para o receptor, através de determinado meio. Refere que a transferência das melhores práticas pode ser concebida como um processo cujo desdobramento consiste em estágios nos quais fatores característicos de cada etapa não somente aparecem em maior ou menor grau, mas também numa certa ordem de ocorrência. Quatro estágios são identificados no processo de transferência conforme Szulanski (1996): iniciação, implementação, *ramp-up* e integração.

O estágio de iniciação é compreendido por todos os eventos que levam à decisão de transferência: ou seja, em primeiro momento a organização detecta a necessidade de conhecimento, seguindo pela localização do conhecimento demandado na organização. Szulanski (1996) ressalta que a descoberta da necessidade de conhecimento pode disparar uma busca por soluções em potencial e culmina com a descoberta (ou não) de conhecimento em status superior. Noutro sentido, a descoberta de um conhecimento em status superior pode recolocar como insatisfatória uma situação aceitável até o momento anterior. Esta descoberta pode ser seguida por questões focadas buscando-se a compreensão de como os resultados são obtidos, visto que, uma vez identificada a necessidade de conhecimento, são muitas as viabilidades de transferência do conhecimento que podem ser exploradas (SZULANSKI, 1996).

O segundo estágio do processo é referido pelo autor como implementação e começa com a decisão de transferência. Durante este estágio, os recursos fluem entre o destinatário e a fonte através da iniciação das relações sociais de transferências entre

ambos. É necessário que neste estágio a prática a ser transferida esteja adaptada às necessidades do receptor para evitar problemas vivenciados numa transferência anterior do mesmo tipo ou ainda para facilitar a introdução do novo conhecimento. Atividades relacionadas à implementação cessam, ou diminuem depois que o destinatário começa a usar o conhecimento transferido.

O estágio *ramp-up* tem início quando o destinatário utiliza o conhecimento transferido, isto é, depois do primeiro dia de uso. Durante este estágio, o destinatário deverá focar na identificação e solução de problemas que possam dificultar a aplicação do conhecimento transferido na prática. Szulanski (1996) destaca que, a cada utilização do novo conhecimento, este migra em direção a um nível de satisfatório. O estágio *ramp-up* fornece uma janela de oportunidade para a identificação de problemas inesperados, que podem ser corrigidos em tempo.

O último estágio referido por Szulanski (1996) é o de integração e começa quando o destinatário atinge resultados satisfatórios com o conhecimento transferido. O conhecimento é incorporado na rotina organizacional e, com o passar do tempo, uma história compartilhada de utilização conjunta do conhecimento transferido é construída, e ações e atores são tipificados e associados a determinado conhecimento. Esses significados e comportamentos compartilhados facilitam a coordenação de atividades, fazendo com que certos comportamentos sejam compreensíveis, passíveis e estáveis, institucionalizando-se desta maneira novas práticas. Gradativamente tais práticas são incorporadas, perdendo sua característica de novidade e tornam-se parte do objetivo, da realidade já garantida da empresa e formam o conhecimento tácito de grupo.

Szulanski (1996) conota a dificuldade de transferência de conhecimento dentro da empresa e se refere às notas classificatórias de Arrow (1969) acerca da

transferência do conhecimento tecnológico. Arrow observou que a capacidade de transferência em um canal social é restritamente herdada, o que impõe a estes canais um custo de utilização; também sugere que dois fatores podem limitar a transferência de conhecimento: a credibilidade da fonte e a habilidade do receptor em decifrar a mensagem (ARROW 1969, *apud* TABET, 2007). Szulanski (1996) complementa, destacando que a facilidade ou dificuldade da transferência de conhecimento tecnológico está refletida no custo da transferência. Contudo, o custo pode ser um péssimo descritor do nível de dificuldade, na medida em que transferências que envolvam os problemas menos usuais serão percebidas como as mais difíceis. Szulanski (1996) sugere que quatro conjuntos de fatores influenciam a dificuldade da transmissão do conhecimento: as características do conhecimento transferido, da fonte, do destinatário e do contexto onde ocorre a transferência. Destaca que alguns pesquisadores enfatizam somente as variáveis do conhecimento transferido e ou as características de onde ocorre a transferência. No entanto, todos os quatro conjuntos de fatores podem ser usados juntos num modelo eclético que permite que suas influências relativas sejam medidas.

Considerando as barreiras à transferência das melhores práticas organizacionais e utilizando-se do processo de comunicação como suporte, Szulanski (1996) classifica tais barreiras em aspectos inerentes ao conhecimento transferido, à fonte do conhecimento; ao destinatário e contexto de transferência.

Com relação às características relacionadas ao conhecimento transferido, Szulanski (1996) relata que ambiguidade causal ocorre quando as razões precisas de insucesso na replicação de uma capacidade num novo conjunto não podem ser determinadas. Ao citar Polanyi (1962), Szulanski (1996) sugere que a porção de conhecimento tácito é incorporada em habilidades humanas tácitas. O tácito pode

também ser uma propriedade do conhecimento coletivamente detido e pode ser apontada como variável central do conhecimento com respeito à sua capacidade de ser transferido. Quanto à utilidade, relata que o conhecimento anteriormente experimentado é mais fácil de ser transferido: sem essa marca passada (história do conhecimento transferido), este registro de sucesso, é mais difícil induzir destinatários a se comprometerem com a transferência e a legitimarem esforços de integração.

As características relacionadas à fonte emissora do conhecimento são referidas como falta de motivação e fonte não confiável. A primeira refere-se aos aspectos de posse do conhecimento, como perda de privilégio ao se transferir um conhecimento crucial, ressentimento por remuneração inadequada por ter compartilhado o sucesso que foi tão difícil de conquistar; ou por indisponibilidade ou falta de vontade de ceder tempo e recursos para apoiar e ajudar o processo de transferência. Quando a fonte não é vista como confiável ou detentora de conhecimento, o destinatário pode desenvolver algum tipo de resistência, pois tenderá a não acreditar em seus conselhos e exemplos (SZULANSKI, 1996).

Dentre as características relacionadas ao destinatário do conhecimento, Szulanski (1996) destaca a falta de motivação, que pode resultar em necessidade de arrastar, carregar o destinatário, passividade, aprovação fingida, sabotagem ou rejeição na implementação e uso do novo conhecimento. A falta de capacidade de absorção é relativa ao estoque de conhecimento pré-existente e se manifesta na capacidade ou incapacidade de valorização, assimilação e aplicação do novo conhecimento com sucesso para fins comerciais. A falta de capacidade de retenção reflete a habilidade do destinatário de institucionalizar a utilização do novo conhecimento e, na ausência de tal habilidade, dificuldades iniciais durante a integração do conhecimento recebido poderão interromper o seu uso, revertendo à

situação para seu *status quo*. Szulanski (1996) destaca que uma transferência de conhecimento só é efetiva quando o que foi transferido é retido.

Quanto às características relacionadas ao contexto organizacional, Szulanski (1996) menciona que um contexto organizacional que facilita o desenvolvimento de transferências é dito fértil. De modo oposto, o contexto que impede a evolução e gestação de transferências é dito estéril, onde as trocas de conhecimento organizacional são “enterradas”, afetando sua gestação e evolução. Outra característica do contexto foi denominada pelo autor de relacionamento árduo, tendo em vista que as transferências de conhecimento que envolvem componentes tácitos, podem requerer número elevado de trocas individuais. O sucesso dessas trocas depende da habilidade de comunicação e da empatia entre fonte e destinatário; um relacionamento árduo pode trazer dificuldades adicionais à transferência (SZULANSKI, 1996).

Os resultados da pesquisa realizada por Szulanski (1996) sugerem que as três mais importantes barreiras para a transferência do conhecimento são a falta de capacidade de absorção do destinatário, ambiguidade causal e um relacionamento árduo entre fonte e destinatário. O autor destaca que, de acordo com suas pesquisas, as barreiras de transferência do conhecimento não estão relacionadas a fatores exclusivamente motivacionais. Neste sentido, o estudo sugere que as empresas não aprendem por falta de desejo, mas sim porque não sabem como fazê-lo. A solução indicada por Szulanski (1996) é no sentido de futuras pesquisas que envolvam fatores relacionados ao conhecimento – isto é, canalizar recursos escassos e atenção administrativa para desenvolver as capacidades de aprendizado de unidades organizacionais, para alimentar relacionamentos mais próximos entre unidades organizacionais, e para entendimento sistemático das práticas de comunicação.

2.5. O MODELO DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO DE TONET E PAZ (2006)

Tonet e Paz (2006) descrevem a relevância do compartilhamento do conhecimento para as organizações contemporâneas e, ao mesmo tempo, indicam uma lacuna na literatura acadêmica quanto ao tema. Após realização de pesquisa empírica, as autoras elaboraram modelo cujo foco é o compartilhamento do conhecimento no trabalho.

O modelo proposto considera um processo integrado por quatro fases, iniciação, implementação, apoio e incorporação, onde são desatacadas suas características, aspectos facilitadores e dificultadores em nível individual e organizacional, oferecendo reflexões sobre os elementos que compõem o processo de comunicação entre pessoas: fonte, destinatário, mensagem (o conhecimento) e contexto.

2.5.1. Considerações iniciais sobre o compartilhamento do conhecimento, à luz de Tonet e Paz (2006).

Ao revisar a literatura, Tonet e Paz (2006, p.2) destacam a ausência de consenso entre o significado do construto compartilhamento do conhecimento, pois encontram denominações diversas para o mesmo processo, como transferência, repasse, disseminação e ainda “sobreposições entre as expressões compartilhamento do conhecimento e da informação”. As autoras seguem definindo o compartilhamento do conhecimento como “o comportamento do indivíduo de repassar o que sabe a pessoas com quem trabalha e de receber o conhecimento

que elas possuem” (TONET e PAZ 2006, p.2) e, como resultado destes atos, espera-se que o conhecimento compartilhado pela fonte ou emissor tenha sido assimilado pelo destinatário ou receptor.

O processo de compartilhamento do conhecimento é a troca de informações, idéias, sugestões e experiências organizacionais relevantes (TONET e PAZ, 2006 *apud* BARTOL e SRIVASTAVA, 2002), constituídos de diferentes estágios e com dificuldades próprias (SZULANSKI, 1996, 2000). O processo é influenciado por variáveis diversas, relacionadas ao conhecimento transferido, ao transmissor, ao receptor ou ainda ao contexto, o que pode impactar o processo de compartilhamento do conhecimento sobre diversas formas (DAVENPORT e PRUSAK, 1998; NONAKA e TAKEUCHI, 1997; SZULANSKI, 1996, 2000; TERRA, 2001).

As barreiras organizacionais para o compartilhamento do conhecimento podem estar relacionadas à estrutura, aos processos operacionais, à cultura e ao clima organizacional. Fatores como a incompreensão dos processos organizacionais, os procedimentos inflexíveis, a ausência de revisão de rotinas operacionais, manuais de procedimentos imutáveis, modelos mentais, histórias e crenças que permeiam a cultura das organizações, são relatados como aspectos dificultadores do processo de compartilhamento do conhecimento organizacional (TONET e PAZ, 2006).

No que tange às barreiras individuais, ou seja, aquelas relacionadas aos emissores e receptores do conhecimento, Sveiby (1998 *apud* Tonet e Paz 2006, p.3) destaca que muitas vezes o conhecimento a ser compartilhado envolve um vocabulário desconhecido para o receptor, com a presença de termos que podem ser decodificados de forma diferente daquela pretendida pelo emissor, gerando

incompreensão ou compreensão indevida do contexto. Em sentido contrário, pode ocorrer que o emissor tenha dificuldades de explicitar o conhecimento a ser compartilhado e, concluindo, Sveiby (1998, p.49) afirma que o “significado que uma pessoa expressa nunca é o mesmo que aquele gerado na mente da pessoa que o recebe”. Ao se referirem à Szulanski (2000), Tonet e Paz (2006, p.3) evidenciam fatores motivacionais como facilitadores ou dificultadores da capacidade de absorção do conhecimento: o conhecimento e habilidades anteriores e a motivação para busca e aquisição de novos conhecimentos; relações de poder e conhecimento também são aspectos dificultadores e até impeditivos do compartilhamento do conhecimento (GOMAN, 2002).

Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) relatam duas barreiras individuais: baixa capacidade de acomodação e ameaça à auto-imagem, e relatam que o compartilhamento do conhecimento do trabalho requer do indivíduo a justificativa pública de suas crenças e, para tal, enfrentam quatro barreiras organizacionais, a saber: necessidade de linguagem que legitime a explicitação do conhecimento tácito; histórias organizacionais; procedimentos predefinidos e paradigmas da empresa. Os estímulos recebidos do ambiente são percebidos de acordo com as experiências e crenças e modelos mentais que os indivíduos postulam sobre o mundo (MATURANA e VARELLA, 2001).

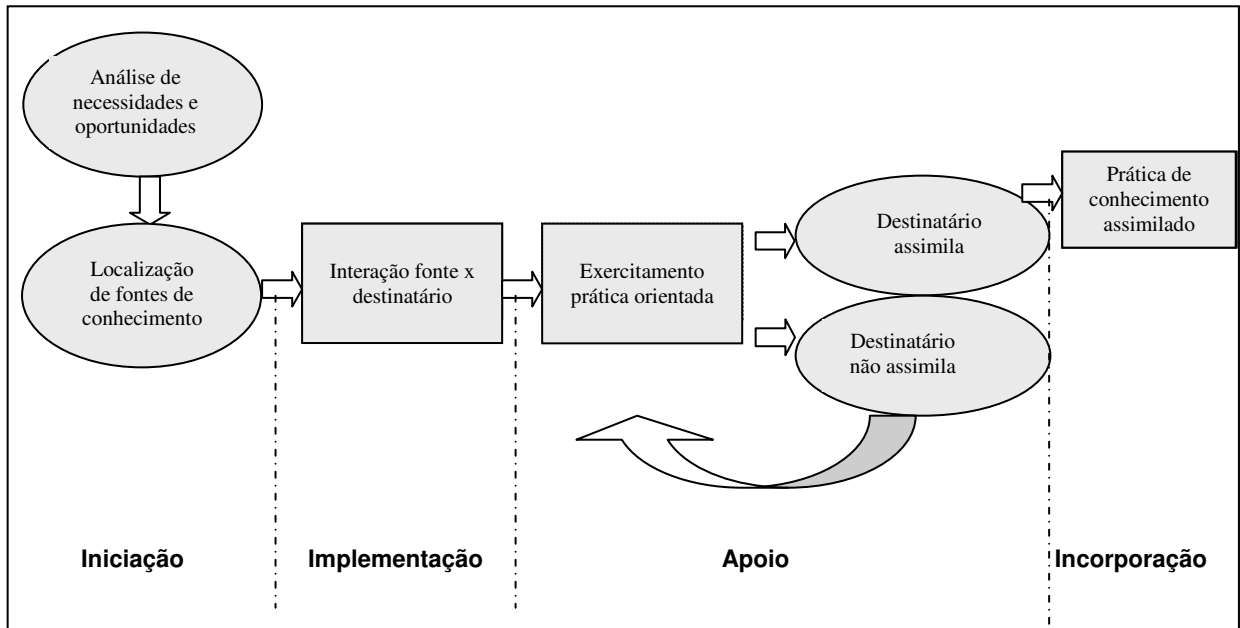
A incompreensão acerca dos processos organizacionais que, além de funcionarem como reguladores comportamentais, facilitam a interpretação do que ocorre na organização, orientando o estabelecimento de vínculos pessoais e o relacionamento entre colaboradores, também é relatada por Tonet e Paz (2006, p.3) como barreira ao compartilhamento do conhecimento. As autoras destacam que a aceitação de determinado conhecimento a ser compartilhado pode ser influenciado e

detonado por histórias e crenças organizacionais advindas da cultura interna. Ao tratarem do conhecimento explícito, afirmam que na maioria das organizações, os procedimentos operacionais vigentes são rígidos e inflexíveis, o que inibe nas pessoas a revisão de suas rotinas de trabalho, alteração do modo como executam suas tarefas diárias, ou o combate de procedimentos estabelecidos que julgam ineficazes. Seguem ressaltando que os “manuais de procedimentos, quando imutáveis, mais do que orientar a execução, funcionam como amarras”, impedindo que as pessoas possam rever ou flexibilizar rotinas em busca de “formas mais eficientes” de realização do seu trabalho (TONET e PAZ, 2006, p.4).

2.5.2. Pressupostos do Modelo de Compartilhamento do Conhecimento

Ao apresentarem a proposta de um modelo para o compartilhamento do conhecimento (MCC) no trabalho, Tonet e Paz (2006) consideram as proposições de Szulanski (2000) e Strocchia (2001) de que o compartilhamento do conhecimento é um processo formado por um conjunto de fases. No referido modelo são quatro as fases consideradas: iniciação, implementação, apoio e incorporação e quatro os elementos que as sustentam - a fonte e o destinatário do conhecimento a ser compartilhado, o conhecimento em si (a mensagem) e o contexto onde ocorre o compartilhamento do conhecimento. A figura 08 representa o referido modelo.

Figura 08: Modelo de Compartilhamento do Conhecimento



Fonte: (Tonet e Paz, 2006 p. 5)

O modelo proposto tem como “finalidade ajudar a compreender o que ocorre quando as pessoas compartilham no trabalho o conhecimento que possuem e discutir elementos que constituem este processo”, além de procurar contribuir na elaboração do construto compartilhamento do conhecimento, considerando-se a lacuna observada na literatura, que “registra poucas iniciativas semelhantes” (TONET e PAZ, 2006, p.4). Ressaltando que o foco do estudo é o processo de transferência do conhecimento no contexto organizacional, as autoras utilizam-se de conceitos estabelecidos na Teoria de Sistemas (BERTALANFFY, 1975) e na Teoria da Comunicação Humana (BERLO, 1982; THAYER, 1979; THOMPSON, 1973).

O modelo de compartilhamento no trabalho elaborado por Tonet e Paz (2006) se apoia em cinco pressupostos, conforme abaixo:

- As organizações funcionam como sistema vivo, importando recursos e matérias-primas do ambiente e convertendo-os em produtos e serviços, que são exportados para consumo interno ou externo à organização e, ao mesmo tempo, adquirem informações que subsidiam a tomada de decisão operacional e estratégica;
- A comunicação da organização se apoia (1) nos sistemas de comunicação operacional, que refere as tarefas e operações estabelecidas para a organização; (2) no sistema regulador da comunicação, que delimita ordem, regras e instruções necessárias à operacionalização dos processos organizacionais e (3) no sistema de feedback, relacionado ao influxo de recursos de informação organizacional com o meio ambiente que permeiam as necessidades e funções de comunicação da organização (TONET e PAZ, 2006; THAYER, 1979, *apud* TONET e PAZ, 2006, p.4);
- Barreiras interpessoais ou individuais podem interromper a comunicação organizacional (THAYER, 1979, *apud* TONET e PAZ, 2006, p.4);
- O sistema de comunicação das organizações é um processo não linear, mas circular, e possui os seguintes componentes, de acordo com Thompson (1973 *apud* Tonet e Paz 2006, p.4): fonte, receptor, mensagem e veículo;
- As atitudes do recebedor e da fonte para com os outros elementos do processo afetam o processo de comunicação e o seu resultado, conforme observações de Tonet e Paz (2006) ao citarem Berlo (1982).

O modelo destaca algumas ações que foram identificadas pelas autoras como específicas a cada fase. Na fase de iniciação foram destacadas ações de identificação, análise das necessidades de conhecimentos e localização do conhecimento requerido na organização, ou seja, ações oriundas das fontes de conhecimento; a implementação focaliza ações de promoção para integração da fonte e do destinatário do conhecimento. A fase de apoio busca a implementação de ações para criação do exercitamento da prática orientada, até que ocorra efetivamente a assimilação do conhecimento transmitido, bem como o desenvolvimento de habilidades requeridas para o exercício da prática e finalmente a fase de incorporação, onde as ações deverão estar voltadas para a prática efetiva do conhecimento anteriormente assimilado (TONET e PAZ, 2006). Todas as fases estão detalhadas a seguir.

2.5.3. As fases do Processo de Compartilhamento do Conhecimento.

A primeira fase do processo de compartilhamento do conhecimento, segundo descrição de Tonet e Paz (2006), considera primordialmente a identificação das necessidades ou demandas de conhecimento da organização e, a partir daí, poderão ser localizadas interna ou externamente à organização. As autoras destacam a possibilidade de que os conhecimentos requeridos possam estar disponíveis no contexto da própria organização, mas não utilizados. Desta forma poderiam ser aplicados para suprir a demanda de conhecimento interna, indicando a solução de problemas, ou “até mesmo se transformando em vantagem competitiva para a organização” (TONET e PAZ, 2006, p.6). Ao referir Sveiby (1998), as autoras relatam à existência de conhecimentos ocultos na organização e que os indivíduos

sabem muito mais do que demonstram em suas atividades diárias. Conhecimentos restritos a indivíduos ou a determinadas áreas organizacionais poderiam ser localizados nesta etapa, evitando-se investimentos e esforços desnecessários na aquisição de conhecimentos externos.

Tonet e Paz (2006) destacam que a relevância da etapa de iniciação é proporcional ao grau de dificuldade para localizar demandas existentes, para se perceber a oportunidade de se transferirem conhecimentos dominados, mas restritos a indivíduos ou pequenos grupos de trabalho e, finalmente, para manter contextos favoráveis à busca e criação de conhecimento. Relatam que, em situações desfavoráveis, como perda de participação de mercado, necessidade de inovação, necessidade de competir em novos mercados, erros repetidos, desempenhos insuficientes, maior será a relevância e a necessidade de introdução de novos conhecimentos ou localização de conhecimentos demandados, talvez existentes no contexto organizacional.

No que tange às dificuldades, Tonet e Paz (2006, p.6) ressaltam aspectos relativos à identificação “precisa” das necessidades e demandas do conhecimento, bem como a localização das fontes capazes de repassar o conhecimento. O mapeamento e desenvolvimento das competências requeridas tanto para a fonte quanto para o destinatário, são fatores que podem facilitar ou dificultar o processo de compartilhamento do conhecimento. Aspectos inerentes à estrutura interna e à cultura organizacional também são destacados pelas autoras como passíveis de impactar o processo. Relatam que organizações que possuem uma cultura organizacional aberta ao diálogo e à discussão de problemas, podem facilitar a descoberta de soluções e a localização de fontes do conhecimento demandado.

A fase de implementação do modelo elaborado por Tonet e Paz (2006), visa ao estabelecimento de vínculos entre a fonte do conhecimento demandado e o destinatário do mesmo, bem como às condições em que a troca de conhecimento ocorre. Ao expor os problemas que poderiam surgir nesta fase, as autoras destacam aspectos referentes às habilidades individuais, tanto da fonte, para repassar o que sabe, como do destinatário, em receber e compreender o conhecimento requerido. As atitudes pessoais de ambos, que poderão facilitar ou não o processo, e aspectos do contexto organizacional, como tempo e estrutura facilitadora do compartilhamento do conhecimento, também são relatados por Tonet e Paz (2006). Seguem destacando alguns fatores e ações necessárias ao planejamento do compartilhamento do conhecimento a fim de mitigar resultados indesejáveis, tais como:

- Identificação do conhecimento a ser compartilhado, quantidade e fracionamento do mesmo em unidades a serem repassadas;
- Escolha de estratégias que serão empregadas, a exemplo de verbalizações, simulações, práticas;
- Controle de variáveis relacionadas à fonte e ao receptor, tais como sobrecarga de trabalho, domínio das competências requeridas, preparo para repasse do conhecimento, crença na viabilidade e oportunidade de compartilhamento do conhecimento;
- Cuidado com a recorrência de problemas já conhecidos;
- Existência de critérios de avaliação do progresso obtido com o compartilhamento. (TONET e PAZ, 2006, p.7)

No que tange à troca de conhecimentos entre a fonte e o destinatário, poderá ocorrer uma troca sincrônica, como em um monólogo, onde o conhecimento

é assimilado pelo destinatário na forma como lhe foi passado pela fonte, de modo que ambos passam a deter o mesmo conhecimento, “ainda que em graus diferentes de experiência em sua aplicação” (TONET e PAZ, 2006, p.7). Na forma diacrônica, ocorre um diálogo, onde fonte e receptor passam a estudar e analisar o problema, buscando soluções alternativas para o problema em questão. Thayer (1979 *apud* Tonet e Paz 2006, p.7) relata que, neste caso, o resultado esperado é um estado de conhecimento diferente para a fonte e para o destinatário, possivelmente mais amplo, pois ambos, quando do compartilhamento do conhecimento em um espaço comum, acrescentam suas experiências, obtendo desta maneira um conhecimento mais significativo do que no início do processo.

Na fase de implementação as autoras relatam a aplicação do conhecimento recebido pelo destinatário no seu contexto de trabalho, bem como pelo valor que esta aplicação agregará aos produtos e serviços e, conseqüentemente, à organização. Tonet e Paz (2006) destacam que a insuficiência de fontes do conhecimento a ser compartilhado torna a implementação mais relevante, uma vez que, quanto menor o número de fontes do conhecimento, maior será o esforço despendido pela organização; destacam ainda o custo inerente à interrupção das rotinas da fonte e do destinatário para dedicar tempo ao compartilhamento do conhecimento.

Durante a fase de implementação, alguns aspectos dificultadores do processo de compartilhamento do conhecimento foram referidos por Tonet e Paz (2006), a saber: (1) dificuldade de comunicação, como o uso de linguagem e códigos incomuns aos elementos envolvidos; (2) resistência da fonte em repassar o conhecimento que detém por motivos diversos, dentre eles a perda de poder; (3) resistência do destinatário na aquisição do conhecimento, por desconforto ou por

sentir-se inferior na condição de aprendiz; (4) falta de interesse ou de comprometimento com a organização em ambas as partes; (5) estilo de gerência em discordância com a prática de compartilhamento do conhecimento; (6) valores e crenças referentes às práticas organizacionais internalizados de forma que os colaboradores não aceitem mudanças; (7) necessidade de revisão de crenças, atitudes e valores arraigados na cultura organizacional, que precisarão ser mudados para comportar processo de compartilhamento do conhecimento bem sucedido.

Como sugestão para minimização dos aspectos dificultadores acima enumerados, Tonet e Paz (2006) indicam o aperfeiçoamento dos processos que envolvem a comunicação interpessoal, redução das inseguranças que os colaboradores tenham para com a organização; melhoria do clima organizacional; revisão e mudança de modelos mentais; incentivo à reflexão e à aprendizagem contínua; incentivos a modelos de gerência que estejam congruentes com a prática colaborativa e, finalmente, incentivo às práticas que envolvam o compartilhamento do conhecimento no contexto organizacional.

A terceira fase do processo de compartilhamento do conhecimento referida por Tonet e Paz (2006, p.8) é o apoio, que pressupõe a “necessidade e a existência de oportunidades para esclarecer e retificar conhecimentos repassados que ainda mereçam atenção”, evitando-se o retorno à fase anterior e utilização do conhecimento de forma indevida e inadequada: quanto maior a gravidade dos problemas que demandam conhecimento e de suas soluções, maior será a relevância desta fase no processo como um todo.

Alguns aspectos dificultadores são relatados por Tonet e Paz (2006, p. 8) na fase de apoio, dentre os quais:

- Reações do ambiente à prática do compartilhamento do conhecimento;

- Falta de linguagem comum entre os usuários ou aplicadores do conhecimento compartilhado;
- Treinamento insuficiente dos usuários quanto à prática do conhecimento compartilhado;
- Dificuldades de assimilação por falta de requisitos pessoais necessários ao uso do conhecimento compartilhado;
- Retomada de conhecimentos dominados anteriormente, por indicarem maior facilidade de aplicação;
- Falta de acesso à fonte do conhecimento, para solução de dúvidas surgidas;
- Desempenho insuficiente ou fora dos padrões esperados;
- Falta de estrutura física e materiais para a prática do novo conhecimento;
- Movimentação de pessoas, desligamentos, remanejamentos e promoções;
- Mudanças tempestivas, que redirecionam a organização e afetam a forma de trabalho dos indivíduos.

Tonet e Paz (2006) concluem exposição sobre a fase de apoio, destacando que os problemas surgidos nesta fase devem ser tratados com a maior brevidade possível, pois práticas incorretas arraigadas são difíceis de serem removidas.

A última fase do processo de compartilhamento do conhecimento modelado por Tonet e Paz (2006) é a incorporação, que envolve a aplicação prática do conhecimento recebido no contexto de trabalho. Alguns eventos externos podem

vir a conturbar a fase de incorporação, tais como: expectativas indevidas dos destinatários; exigência de aplicação do conhecimento em situações diversas ou desconhecidas; disfunções indesejáveis, redução de quadro funcional, desligamento de pessoal; mudanças nas atividades realizadas, sobrecarga de trabalho.

No Quadro 01, relacionam-se as fases propostas por Tonet e Paz (2006) para o modelo de compartilhamento do trabalho.

Quadro 01: Fases do Modelo de Compartilhamento do Conhecimento de Tonet e Paz (2006).

FASES	INICIAÇÃO	IMPLEMENTAÇÃO	APOIO	INCORPORAÇÃO
AÇÕES	Análise de necessidades e oportunidades de conhecimentos diferentes ou novos e Localização de fontes de conhecimento.	Interação fonte <i>versus</i> destinatário	Exercitamento da prática orientada	Prática do conhecimento assimilado

Fonte: Tonet e Paz (2006), elaboração própria.

Alguns fatores dificultadores foram descritos, principalmente os relacionados à gestão dos conflitos organizacionais e ao uso do conhecimento, aliados às atitudes e habilidades individuais requeridas à aplicação do conhecimento. Os colaboradores podem divergir quanto à forma de remuneração e benefícios advindos da aplicação do conhecimento, dificuldades para revisão de rotinas, resistência às mudanças que se fizerem necessárias, descrédito, principalmente por parte de lideranças quanto às vantagens e benefícios do novo conhecimento.

Como relatado anteriormente, as fases do MCC elaborado por Tonet e Paz (2006) estão ancoradas no processo de comunicação que, de acordo com Berlo

(1982), considera quatro elementos: a fonte do conhecimento, o destinatário do conhecimento, o conhecimento e o contexto organizacional. Estes elementos são descritos a seguir.

2.5.4. Os elementos do Processo de Compartilhamento do Conhecimento.

O possuidor do conhecimento a ser compartilhado é identificado como a fonte do conhecimento, e é descrito pelas autoras como detentor de habilidades de comunicação, de atitudes positivas com motivação para repasse do conhecimento e, ainda, possuidor de bom nível de domínio sobre o conhecimento a ser repassado. O destinatário é o sujeito que apresenta a expectativa ou necessidade de aquisição do conhecimento e, da mesma forma que a fonte, necessita de habilidades comunicadoras, atitudes positivas em relação a si próprio e à fonte de conhecimento, e acreditar nos aspectos inerentes às crenças e valores do contexto organizacional. É identificado também como recebedor ou receptor do conhecimento. O conhecimento a ser compartilhado deve possuir três características básicas de acordo com Tonet e Paz (2006): compreensibilidade, validade e utilidade. Compreensibilidade está relacionada ao conhecimento a ser compartilhado bem como ao processo utilizado para compartilhamento do conhecimento. As autoras relatam que, quanto maior o nível de compreensibilidade, menor será a ambiguidade no processo de compartilhamento do conhecimento, o que implicará um bom nível de transferência do conhecimento; validade e utilidade estão relacionadas ao atendimento da demanda de conhecimento, “ao quanto e ao como o conhecimento compartilhado atenderá à demanda”.

No Quadro 02, relacionam-se os elementos do processo de compartilhamento do conhecimento, propostos por Tonet e Paz (2006) para sustentação do Modelo.

Quadro 02: Elementos do Processo de Compartilhamento do Conhecimento de Tonet e Paz (2006).

ELEMENTOS	A FONTE DO CONHECIMENTO	O DESTINATÁRIO DO CONHECIMENTO	O CONHECIMENTO	O CONTEXTO
Aspectos considerados por Tonet e Paz (2006)	<p>Deve possuir atitudes positivas e seguras perante si mesmo, sobre o destinatário e o objeto de compartilhamento;</p> <p>Pressupõe domínio sobre o conhecimento a repassar.</p> <p>Considerar a posição que ocupada no contexto organizacional.</p>	<p>O receptor do conhecimento deve possuir habilidades e competências para tal.</p> <p>Receptor deve perceber a fonte como confiável.</p> <p>Desejável que o receptor veja no conhecimento apreendido possibilidades de melhorias para si e para o seu trabalho.</p> <p>Deve partilhar os valores do contexto no qual está inserido.</p> <p>A relevância da cultura organizacional na interferência e na interpretação das mensagens que recebidas.</p>	<p>Relevância da mensagem compreensível.</p> <p>Validade da mensagem.</p> <p>Utilidade da mensagem.</p>	<p>Estrutura: formal? Centralizada? Normas e procedimentos detalhados? Processos de forma sempre igual? Construção de relacionamentos cooperativos? Clima de questionamentos? Treinamentos? Trabalho em equipe? Discussões? Rodízio de funções e papéis? Espaço e tempo para compartilhamento do conhecimento? Reuniões frequentes e rápidas? Estimulo ao questionamento e apoio ao fazer diferente?</p>

Fonte: Tonet e Paz (2006), elaboração própria.

Tonet e Paz (2006) relatam que o contexto onde ocorrerá o compartilhamento do conhecimento é de suma importância, uma vez que algumas das variáveis podem intervir e influenciar fortemente o processo de compartilhamento do conhecimento, dentre as quais: os tipos de estruturas organizacionais, normas e procedimentos muito detalhados, atitudes e crenças predominantes na cultura da organização, tipos de liderança, construção de relacionamentos cooperativos, treinamentos, rodízio de funções e de papéis, estão entre algumas.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1. TIPO DE PESQUISA

As pesquisas podem classificar-se quanto aos fins e quanto aos meios de investigação, conforme taxionomia apresentada por Vergara (2007) e Gil (1991). A presente pesquisa teve finalidade descritiva porque procurou expor as características de determinado fenômeno, sem o compromisso de explicar como tais fenômenos se desenvolvem; apenas os descreve (VERGARA 2007; GIL, 1991).

Quanto aos meios de investigação, a presente pesquisa pode ser classificada como estudo de caso, tendo em vista “o desejo de analisar condições contextuais em relação ao caso” e por objetivar profundidade e detalhamento (YIN, 2005, p. 60). Yin (2005) discorre acerca da flexibilidade que envolve o estudo de caso, devido à ausência de um esquema conceitual rígido, podendo estimular o pesquisador a novas descobertas ao longo do percurso e o caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. O autor destaca que o estudo de caso considera muitas técnicas de pesquisa, destacando-se a observação direta e as entrevistas, uma vez que ambas comportam capacidade de lidar com ampla variedade de evidências (YIN, 2005).

Yin (2005) classifica os estudos de caso como estudos de caso único e de casos múltiplos, cada qual refletindo situações diferentes de projeto e refere que, dentro desses dois tipos, também poderá haver unidades múltiplas de análise. Os projetos de caso único podem ser holísticos, quando comportam uma única unidade de análise, ou incorporados, quando existem múltiplas unidades de análise. O autor

defende a caracterização de um caso único quando este busca explicitar uma série de proposições, que serão contestadas, confirmadas ou estendidas através do caso estudado (YIN, 2005).

No presente estudo optou-se pela utilização de estudo de caso único incorporado, segundo classificação de Yin (2005), tendo em vista tratar-se de uma estratégia de pesquisa que buscou examinar a diversidade de um fenômeno contemporâneo, no caso o processo de compartilhamento do conhecimento, ocorrido em unidades de análise distintas, porém todas inseridas no mesmo contexto organizacional. Pesquisaram-se diferentes aplicações da Metodologia FAZAP realizadas em agências de varejo de uma organização específica – a instituição financeira Y.

Este estudo teve abordagem qualitativa, tendo em vista que, enquanto “exercício de pesquisa, não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada”, na medida em que o pesquisador pode compreender melhor o fenômeno de seu estudo no contexto do qual faz parte, em uma perspectiva integrada (GODOY, 1995b, p.21). Para tal, o pesquisador vai a campo buscando captar o fenômeno a partir das perspectivas das pessoas que nele estão envolvidas. Neste sentido, Godoy (1995a) indica que diversos tipos de dados devem ser coletados e analisados para que o fenômeno objeto do estudo possa ser compreendido em sua totalidade.

Parafraseando Cooper e Schindler (2003), a investigação científica é um processo evolutivo e racional a partir da apresentação de um problema até sua solução, que pode ser apresentada de maneira expositiva ou argumentativa. Neste estudo, com o objetivo de explorar, interpretar e apontar os significados do problema exposto, utilizaram-se argumentos indutivos, considerando-se que não existe relação fortemente estabelecida entre razão da pesquisa e conclusão, ou seja, a conclusão

será apenas uma hipótese, uma inferência, dentre outras tantas possíveis em estudos desta natureza.

3.2. SUJEITOS DA PESQUISA

Vergara (2007, p.53) define sujeitos da pesquisa como “as pessoas que fornecerão os dados” de que o pesquisador necessita. Neste sentido, os sujeitos desta pesquisa foram oito colaboradores que participaram de aplicações diversas da Metodologia FAZAP junto à instituição financeira Y, tanto como fornecedores, quanto como recebedores de determinado tipo de conhecimento. Os primeiros, denominados pela organização como “multiplicadores corporativos”, são colaboradores capacitados através de cursos presenciais na Universidade Corporativa Y, com o objetivo de utilizar a Metodologia FAZAP para compartilhamento de determinado conhecimento demandado. Noutro sentido, igualmente na condição de sujeitos da pesquisa, estiveram os recebedores do conhecimento requerido. Tais sujeitos estão contidos no corpo de colaboradores lotados no setor de atendimento ao público em agências de varejo da instituição financeira Y, no estado do Rio de Janeiro – RJ. Os demais colaboradores da referida instituição não foram considerados neste universo. Cabe ressaltar que foram selecionados três projetos FAZAP, através de lista de multiplicadores corporativos, formados no curso Oficina Didática para Multiplicadores Corporativos, ocorrido durante o mês de janeiro/2008 na universidade corporativa da organização estudada.

Quanto à seleção dos sujeitos, foi definida pelo critério de acessibilidade (VERGARA, 2007), onde foram escolhidos três colaboradores que exerciam a função de multiplicadores corporativos, representados nesta pesquisa no papel de

fontes do conhecimento e, a partir destes, indicados dois colaboradores que foram objeto do conhecimento transferido (destinatários do conhecimento), mantendo-se desta maneira o critério de representatividade.

3.3. COLETA DE DADOS

As evidências para coleta de dados em um estudo de caso, podem advir de seis fontes distintas, segundo considerações de Yin (2005), a saber: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos, que deverão ser combinados em busca de convergências sobre os fatos pesquisados ou descobertas, encadeando-se as evidências e armazenando-as em um banco de dados.

Corroborando, Gil (1991) destaca que é comum nos estudos de caso passar-se de uma evidência à outra de forma quase sequencial: começa-se pela leitura e consulta aos documentos, passa-se para a observação direta e em seguida para a realização de entrevistas. No presente estudo utilizaram-se documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta e artefatos físicos como evidências para coleta de dados.

3.3.1. Documentos e registros em arquivos

O presente estudo lançou mão de algumas fontes documentais, tais como arquivos, documentos, circulares, relatórios, manuais e informações constantes na

mídia, Internet e principalmente a Intranet da instituição financeira Y, onde foram consultados aspectos inerentes à aplicação da Metodologia FAZAP. Utilizou-se o Manual da Oficina Didática para Multiplicadores Corporativos – caderno do participante e caderno do instrutor – para descrição da referida metodologia. Também foram utilizadas informações constantes do Curso Fundamentos da Prática Educativa na instituição financeira Y, disponível na biblioteca da mesma.

3.3.2. Observação direta

Yin (2005) relata que uma visita do pesquisador ao local escolhido para o estudo de caso permite que o mesmo possa se utilizar da observação direta, uma vez que os eventos de interesse não são puramente de caráter histórico e, nesse sentido, alguns comportamentos ou condições ambientais relevantes poderão ser observados. Na pesquisa em questão, alguns aspectos foram observados pela pesquisadora como fonte de congruências entre as demais evidências de coleta de dados, dentre os quais, a disposição das mesas, especialmente as dos entrevistados que foram recebedores do conhecimento transferido; o acesso às impressoras, o ambiente da agência, clima entre a equipe, a quantidade de trabalho, a quantidade de público aguardando atendimento, a quantidade de vezes que os destinatários do conhecimento dirigiam-se à mesa dos superiores em busca de informações, o tempo de atendimento.

3.3.3. Entrevistas

Considerando-se o objetivo proposto, e sendo a abordagem desta pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso descritivo, utilizou-se a aplicação de entrevistas pessoais, ou seja, comunicação face a face, em busca da profundidade nas informações e nos detalhes das evidências. Nesse tipo de entrevista, o entrevistador busca determinar os efeitos da experiência pelo respondente, os sentimentos subjetivos advindos da vivência. O pesquisador deve elaborar uma lista de tópicos como guia, denominada por Yin (2005) como protocolo do estudo de caso. Portanto, as entrevistas foram focadas e o entrevistador seguiu um piloto com as questões e os pontos relevantes para exploração, baseado nas fases e elementos constantes do modelo elaborado por Tonet e Paz (2006).

As entrevistas foram agendadas inicialmente com três colaboradores multiplicadores corporativos, a partir de uma lista de frequência do curso presencial Oficina Didática para multiplicadores corporativos, realizado durante o mês de janeiro/2008 na universidade corporativa da organização estudada. Neste primeiro contato com os multiplicadores corporativos, a pesquisadora identificou os projetos FAZAP recentemente aplicados pelos mesmos e, a partir destes, foram indicados, selecionados e contatados dois colaboradores que receberam o conhecimento demandado. As entrevistas com os recebedores do conhecimento foram então agendadas e realizadas no local de trabalho dos mesmos. No total, foram entrevistados três multiplicadores corporativos, fontes do conhecimento demandado, e cinco destinatários do conhecimento. Cabe ressaltar que, em um dos projetos selecionados, dentre os dois colaboradores que foram destinatários do conhecimento, apenas um estava no Rio de Janeiro e disponível para entrevista. As

entrevistas foram realizadas durante os meses de dezembro/2008 e janeiro/2009 no local de trabalho dos entrevistados, com duração média de 40 minutos, gravadas em mídia digital e transcritas para o *software* Word 2007, após autorização dos entrevistados. Constavam de um piloto com dezoito questões, tendo aspectos correspondentes às quatro fases do MCC de Tonet e Paz (2006): iniciação, implementação, apoio e incorporação.

3.3.4. Artefatos físicos

Embora Yin (2005) relate a menor importância dos artefatos físicos na maioria dos exemplos de estudos de caso, no presente trabalho ocorreu o oposto, pois, em se tratando de identificar se a aplicação da metodologia FAZAP da instituição financeira Y ocorre em conformidade com o MCC elaborado por Tonet e Paz (2006), foi pertinente a observação de alguns artefatos físicos, dentre os quais a utilização de computadores pelos sujeitos da pesquisa. Destaca-se que a observação da utilização dos aplicativos disponíveis, bem como o modo como os colaboradores do atendimento ao público das agências de varejo se relacionaram com os mesmos a fim de solucionar a demanda dos clientes, pôde ajudar na compreensão do processo de compartilhamento do conhecimento explícito dos casos escolhidos, uma vez que parte da Metodologia FAZAP pressupõe o aprender-fazendo e é contextualizada. Neste sentido, foi solicitado à administração das agências de varejo visitadas para entrevista, autorização para observação dos sujeitos da pesquisa durante a execução de seu trabalho. Foi observado o movimento do público nas agências, a organização e as filas de espera para

atendimento, bem como a interação dos entrevistados com os computadores, com os normativos e, principalmente, com os colegas e chefes de equipe.

3.4. DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS DA PESQUISA

A partir do Modelo de Compartilhamento de Conhecimento de Tonet e Paz (2006), foram criadas 19 variáveis da pesquisa listadas na tabela abaixo (quadro 03). As variáveis foram então utilizados como eixos temáticos das sentenças de um roteiro de entrevista (ver apêndice A). Ou seja, as variáveis foram transformadas em sentenças que expressam atitudes, procedimentos, atividades, recursos, cargos, setores ou objeto de um indicador, que poderão estar presentes em uma empresa, em menor ou maior grau de qualidade e intensidade.

Quadro 03: Relação entre variáveis da pesquisa e o Modelo de Compartilhamento do Conhecimento de Tonet e Paz (2006)

	Variável	Descrição da variável
Fase Iniciação	(1) Necessidade de conhecimento	Identificação da necessidade de repasse de determinado conhecimento, em virtude de perda de mercado, prejuízos, erros repetidos, desempenho insuficiente, conhecimentos restritos a poucas pessoas, competidores agressivos etc.
	(2) Fontes internas/externas	Localização das fontes aptas e disponíveis para repasse do conhecimento, se fontes internas ou externas à organização.
	(3) Práticas de compartilhamento	Presença de práticas de compartilhamento do conhecimento.
Fase Implementação	(4) Competência dos fornecedores	Competências dos fornecedores para compartilhamento do conhecimento demandado.
	(5) Competência dos recebedores	Competências dos destinatários para receber o conhecimento demandado.
	(6) Planejamento da rotina	Ocorrência de planejamento das rotinas de trabalho.
	(7) Tempo	Disponibilidade de tempo para aplicações e práticas de compartilhamento de conhecimento
	(8) Planejamento do FAZAP	Verificação da ocorrência de planejamento nas aplicações dos Projetos FAZAP.
	(9) Avaliação	Presença de critérios de avaliação nas aplicações.
	(10) Comunicação	Ocorrência de comunicação sincrônica ou diacrônica e crença na viabilidade e oportunidade de compartilhamento.
	(11) Dificuldades	Presença de dificuldades ao compartilhamento de conhecimento: compatibilidade de linguagem utilizada; destinatário apto à compreensão do conhecimento; motivação dos envolvidos no processo, resistência do destinatário em apreensão do conhecimento; comprometimento com as demandas organizacionais; tempo disponível; contexto apto para abrigar o processo de compartilhamento; estímulo da organização para o processo de compartilhamento; crenças; atitudes e valores.
Fase Apoio	(12) Retificação	Necessidade e ocorrência de retificação do conhecimento compartilhado.
Fase Incorporação	(13) Aplicação	Aplicação do conhecimento compartilhado no dia-a-dia.
	(14) Mensuração	Mensuração da incorporação do conhecimento compartilhado.
	(15) Utilização	Utilização do conhecimento compartilhado.
Elementos do Modelo	(16) Fonte do conhecimento	Domínio da fonte sobre o conhecimento repassado.
	(17) Destinatário do conhecimento	Habilidades do destinatário para receber o conhecimento repassado.
	(18) Conhecimento compartilhado	Validade, compreensibilidade e utilidade do conhecimento compartilhado.
	(19) Contexto organizacional.	Aspectos do contexto organizacional favoráveis ou desfavoráveis ao compartilhamento do conhecimento.

Fonte: elaboração própria

3.5. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

As respostas dos entrevistados foram submetidas à técnica de análise de conteúdo que, segundo descrição de Vergara (2007), visa à identificação do que está sendo dito a respeito de determinado tema, através de procedimentos “sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis) destas mensagens” (BARDIN, 2006, p. 37). Ao descrever a técnica, Vergara (2007) relata que a análise de conteúdo compreende três etapas básicas, a saber: pré-análise, que se refere à seleção do material e definição dos procedimentos a serem seguidos; exploração do material, referindo-se à implementação dos procedimentos anteriormente definidos; e a etapa de tratamento dos dados e interpretação. Nessa técnica, os dados são categorizados em grades abertas, fechadas ou mistas, através da reunião de um grupo de elementos sob um título genérico, cujas características sejam estabelecidas como similares pelo pesquisador (VERGARA, 2005). Essa autora destaca a relevância de tais categorias, que devem ser exaustivas, permitindo a inclusão de todos os elementos percebidos, mutuamente exclusivas, objetivas e definidas de maneira precisa e pertinente ao objeto da pesquisa. Para Bardin (2006, p. 51) “um sistema de categorias é válido se puder ser aplicado com precisão ao conjunto da informação e se for produtivo no ramo das inferências”.

Após as transcrições e digitação no editor de textos Word 2003 as respostas foram inseridas no *software Sphinx® Survey* versão 5.1.0.4 e tratados conforme a seguir:

1. O *software* fez a contagem de palavras e análise da riqueza. Optou-se pela utilização do recurso Análise Lexical para redução do volume a ser trabalhado e através do mesmo foram excluídas as palavras sem significado, ditas palavras instrumentais como, por exemplo, “e, para, mas, porém” que, no contexto, não apresentaram nenhuma idéia importante. Também se utilizou o recurso de reagrupamento, onde as palavras com a mesma raiz foram agrupadas automaticamente pelo *software*, que utiliza um dicionário do próprio sistema. Os recursos foram revistos pela pesquisadora e utilizados conforme indicação de Freitas, *et al.* (2008, p.187);
2. Após a redução acima descrita iniciou-se, com auxílio do *software Sphinx*[®], o tratamento dos dados, com a técnica de análise de conteúdo (opção disponível do *software*), onde as respostas dos entrevistados foram lidas, marcadas as palavras relevantes e extraídas as frases e parágrafos relacionados com as variáveis da pesquisa. A partir da análise desse material foi criada uma grade mista de possíveis respostas (categorias) às questões do roteiro de pesquisa (variáveis da pesquisa).

3.6. LIMITAÇÕES DO MÉTODO

O estudo de caso possui algumas limitações destacadas por Gil (1991), dentre as quais a dificuldade de generalização a partir dos resultados obtidos, bem como a delimitação da unidade-caso a ser estudada, em função da dificuldade de traçar os limites de um objeto, uma vez que:

“(...) um objeto, quer físico, biológico ou social, é uma construção intelectual. Não existem limites concretos na definição de qualquer processo ou objeto. (...) o animal vivo é uma construção e o ponto onde termina o animal, começa o meio. (...) o grupo de trabalho ou o conflito familiar são construções que são definidas à medida que se tornam úteis para a pesquisa (GIL, 1991, p. 122).”

O autor destaca ainda a dificuldade de evidenciar-se a quantidade de informações necessárias sobre o objeto delimitado e, como não existe limite inerente ao objeto de estudo, podendo-se obter dados infinitos, tal delineamento parece exigir do pesquisador habilidades específicas e superiores aos demais delineamentos.

No entanto, Yin (2005) destaca maior preocupação com relação à ausência de rigor da pesquisa de estudo de caso, o que não implica menosprezar a técnica em detrimento de outras. Relata que, na maioria das vezes, pesquisas que não possuem rigor e sequência de procedimentos sistemáticos, ou ainda a aceitação de evidências equivocadas ou tendenciosas, podem acarretar conclusões e significações indevidas ou tendenciosas. No tocante ao aspecto de que os estudos de caso fornecem pouca base para se fazer generalizações, Yin (2007, p. 29) argumenta que “os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas e não a populações ou universos”.

Com relação às entrevistas, Yin (2005) ressalta alguns aspectos do método como pontos fortes, dentre eles o direcionamento das entrevistas através do enfoque direto do tópico do estudo de caso e a percepção envolvida. Como pontos fracos, o autor sugere evitem-se questões mal observadas (vieses), respostas viesadas e reflexibilidade, pois, em alguns casos foram observadas respostas para favorecer o olhar do pesquisador, ou seja, o entrevistado dá ao entrevistador a resposta que ele quer ouvir.

Cooper e Schindler (2003) referem ocorrência de viés causado pela presença física do entrevistador, uma vez que os mesmos podem influenciar os respondentes sem perceber, e estes distorcem ou modificam suas respostas.

4. O CASO DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA Y

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA Y

Com 24,6 milhões de clientes correntistas, 15,1 mil pontos de atendimentos em 3,1 mil cidades e 22 países, a instituição financeira Y é hoje a maior instituição financeira do país, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro. Foi a primeira a entrar para a bolsa de valores; a lançar cartão de múltiplas funções; a lançar o serviço de *mobile banking*, a se comprometer com a sustentabilidade. Hoje é líder em ativos, depósitos totais, câmbio exportação, carteira de crédito, base de correntistas, rede própria de atendimento no país, entre outros. A organização em questão divulga no seu *site* que essas vitórias são resultado dos investimentos em tecnologia, do treinamento de funcionários, da estratégia de segmentação dos mercados, do atendimento especializado e da busca constante por eficiência.

Os Programas de Demissão Voluntária (PDV) têm sido utilizados nos últimos anos por empresas do setor público, do setor privado e, principalmente, por bancos, como uma forma menos traumática para o desligamento necessário de funcionários, pois o indivíduo se apresenta “voluntariamente” para demissão, muito embora a voluntariedade represente uma coerção velada da redução dos quadros funcionais. No entanto, ressalte-se que a adesão ao PDV pode representar risco para a organização, pois, quando desligados os melhores funcionários, perde-se a representação da fonte de liderança e a motivação do grupo.

A organização aqui estudada, atuante no setor de varejo bancário, possui atualmente cerca de 86 mil funcionários. Em ação reestruturante promovida durante

o ano de 2007, foram desligados da empresa 7 mil funcionários, todos com mais de 50 anos de idade e 15 anos de contribuição mínima à Caixa de Previdência da instituição e, na sua maioria, ocupando cargos de chefia.

Implantado desde 1965, o sistema de educação corporativa busca a excelência em educação empresarial, propiciando condições de desenvolvimento pessoal e profissional a todos os funcionários e opera em constante interação com todos os segmentos da instituição, com o meio acadêmico e com as mais variadas fontes de produção de conhecimento no Brasil e no Exterior. Os programas oferecidos podem ser estendidos a clientes, fornecedores e parceiros.

4.2. CARACTERIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA Y

A universidade corporativa da instituição financeira Y possui alguns pressupostos para o desenvolvimento de seus colaboradores, que estão baseados nos quatro pilares descritos pela UNESCO para o desenvolvimento de aprendizagens consideradas essenciais aos profissionais do século XXI. São eles:

- Aprender a Conhecer – conciliar cultura geral com o aprofundamento em uma área específica de atuação, buscando o aprendizado contínuo;
- Aprender a Fazer - desenvolver a capacidade do trabalho em equipe, assumir iniciativa e responsabilidade face às situações inusitadas profissionais;

- Aprender a Conviver - perceber a crescente necessidade de respeito aos seres humanos, sua história, sua cultura, e da diversidade humana. Perceber a importância da realização de projetos comuns e da solução dos conflitos, que envolve a análise compartilhada de riscos e da ação conjunta em face dos desafios do futuro;
- Aprender a Ser – desenvolver a responsabilidade pelo autodesenvolvimento pessoal, profissional e social.

Considerando o acima exposto, a Universidade Corporativa Y destaca como eixos metodológicos: (1) a participação do indivíduo como sujeito de sua educação e inserido em um contexto de cidadania; (2) problematiza a realidade, através do estudo de questões relevantes para a instituição, desenvolvendo o espírito crítico em contexto de multilateralidade; (3) utilização de método socializador e dialógico, com desenvolvimento de processo educativo cooperativo, priorizando técnicas sociais, fundamentadas no diálogo e no trabalho em equipe, buscando a integração da teoria e da prática; (4) defesa da democratização do saber, pois considera que o conhecimento e a oportunidade de aprender devem ser compartilhados num espaço de igualdade; (5) educação continuada, pois a educação no trabalho deve ser dinâmica e contínua e é um processo permanente de autodesenvolvimento; (6) visão integrada e dinâmica da instituição financeira Y como um todo, prevalecendo a interdisciplinaridade e a troca de experiências entre os funcionários, com ações educacionais direcionadas ao contexto social em permanente transformação.

A organização pesquisada prioriza a produção e o acesso ao conhecimento que ocorrem através de um sistema organizado para disponibilizar as seguintes oportunidades: (1) ensino presencial, treinamento em serviço e à distância

(mídia impressa, vídeo, treinamento baseado em computador e na *web*); (2) programas em parceria com instituições de ensino do país; (3) biblioteca para consultas a livros e periódicos especializados, bancos de teses, dissertações e monografias; (4) Portal Internet e Intranet, que permite acessar publicações digitalizadas, biblioteca virtual, sumário de periódicos, treinamento baseado em tecnologia *web*, dentre outros.

Com o intuito de aprimorar o aperfeiçoamento contínuo de seus colaboradores, a universidade corporativa da instituição Y mantém diversos programas de educação corporativa, dentre os quais: ciclo de palestras, destinado à atualização técnico-gerencial; cursos internos, presenciais, autoinstrucionais e em serviço; Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior, que inclui bolsas de graduação, bolsas de pós-graduação *lato sensu*, em nível de especialização, bolsas de pós-graduação *stricto sensu* - mestrado e doutorado; Programa de Desenvolvimento em Idiomas Estrangeiros.

O planejamento dos programas de educação corporativa são especificados e desenvolvidos segundo normas da Diretoria de Pessoal e contam com a participação de especialistas em metodologia educacional e nos temas de interesse estratégico da organização, que são preparados através de cursos presenciais para condução de processos educacionais. Os programas educacionais podem ser de interesse corporativo, quando demandam as mesmas necessidades para toda a organização ou locais, quando requerem necessidade específica de determinado local ou região. Entenda-se por local ou região uma agência de varejo, um setor, um departamento, ou qualquer outra unidade.

A universidade corporativa da instituição financeira Y propõe diversas metodologias para desenvolvimento e treinamento de seus colaboradores, mas

neste estudo será destacada a metodologia Fazer a Aprender, cujas características serão descritas a seguir.

4.3. CARACTERIZAÇÃO DA METODOLOGIA FAZER E APRENDER

A metodologia Fazer e Aprender é uma estratégia para treinamento que busca aproximar colaboradores, que necessitam de um nível maior de conhecimento para o desempenho de determinadas tarefas, com aqueles colaboradores, que detêm um conhecimento destacado sobre algum produto, serviço ou rotina de trabalho, e ainda habilidades e potencial para compartilhar seu conhecimento. Para tal comporta três princípios básicos do construtivismo: (1) o sujeito é um ser ativo no processo de produção de seu próprio conhecimento; (2) o conhecimento possui caráter social e o processo de comunicação constitui um elemento relevante na construção do conhecimento; (3) o processo de aprendizagem é subjetivo, pois o sujeito o constrói a partir das dinâmicas de significações que o caracterizam como sujeito.

Nesse processo, são utilizadas vivências que permitem a análise de situações da experiência cotidiana dos participantes no contexto organizacional e têm por objetivo principal a melhoria constante na qualidade dos serviços oferecidos pelas dependências, especialmente as agências de varejo, bem como a valorização do colaborador que possui conhecimento destacado sobre algum produto, serviço ou rotina de trabalho. A metodologia em questão pode ser implementada por iniciativa de qualquer unidade da instituição financeira Y e é conduzida por colaboradores denominados multiplicadores corporativos, que são funcionários

previamente treinados para atender aos requisitos da metodologia FAZAP. Os multiplicadores devem conhecer profundamente o produto/serviço/rotina a ser compartilhado, possuir habilidades em comunicação, ter disposição para compartilhar seu conhecimento e possuir conhecimentos em procedimentos didáticos. A Universidade Corporativa Y através de cursos presenciais, desenvolve e qualifica os multiplicadores corporativos para exercício desta função, que recebem pontuação em sistema de currículo *on-line*.

A metodologia FAZAP comporta quatro fases, a saber: (1) avaliação das necessidades de conhecimento; (2) planejamento; (3) realização e (4) avaliação.

A aplicação do FAZAP inicia-se com a avaliação de uma necessidade de conhecimento, através da identificação das características do público ao qual se destina, da amplitude da ação requerida e do tempo necessário para planejá-lo. São fornecidos alguns parâmetros para avaliação das carências, como, por exemplo, baixa produtividade por desconhecimento de instruções, excesso de passos nos procedimentos, número elevado de erros, inexperiência, necessidade de vendas, dentre outros. Seguindo esses parâmetros, o colaborador responsável pela aplicação da metodologia, que poderá ser ou não multiplicador corporativo, aplica um questionário onde as respostas variam de nenhum conhecimento, pouco conhecimento, médio conhecimento e conhecimento completo, sobre os seguintes quesitos:

- Segmento de destino do produto, serviço ou rotina e suas características;
- Normativos vigentes;
- Estratégia corporativa na qual está inserido o produto, serviço ou rotina;

- A expectativa da Instituição, da Agência sobre o produto, serviço ou rotina; a expectativa do recebedor do conhecimento sobre o produto, serviço ou rotina;
- Quais ferramentas estão disponíveis para ajudar na comercialização do produto ou serviço;
- Quais ferramentas estão disponíveis para ajudar na realização da rotina;
- Qual a participação da agência no mercado do produto ou serviço;
- Qual a relevância desta rotina para a Agência;

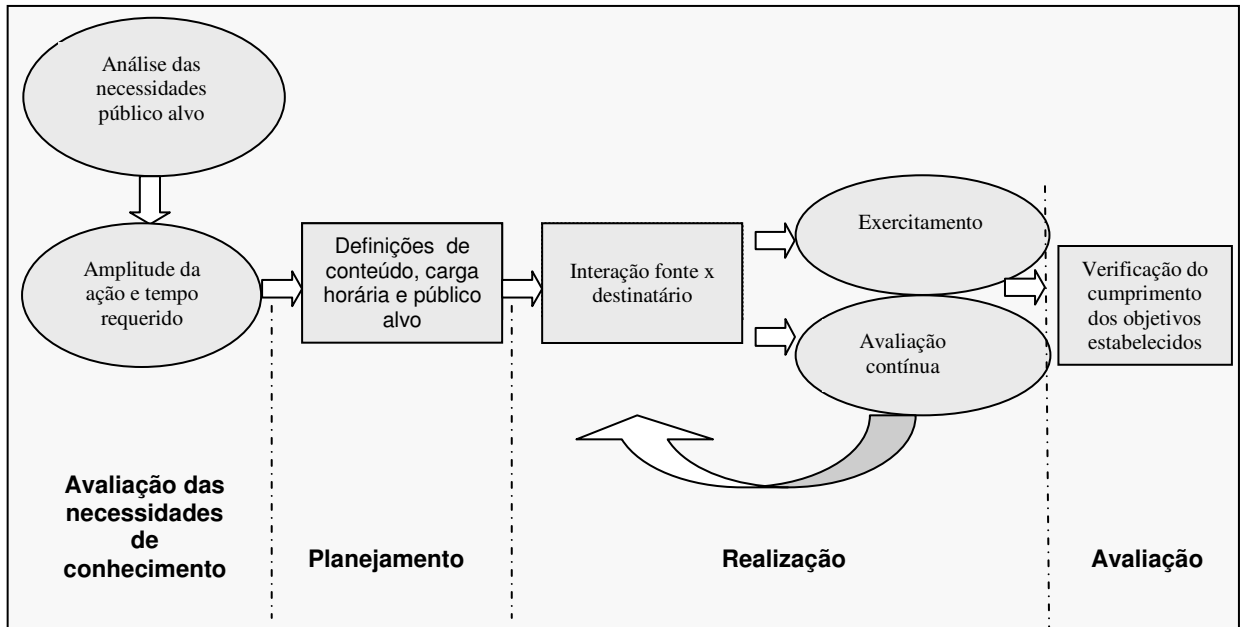
Esta etapa pode ser cumprida pela administração da agência, pelo multiplicador corporativo daquela dependência (se houver), ou ainda por qualquer funcionário, inclusive por solicitação do demandante do conhecimento, uma vez que o referido questionário está disponível em manuais e na intranet da organização.

A partir dessa avaliação, inicia-se o planejamento e o multiplicador corporativo, juntamente com o(s) solicitante(s), define(m) quantos colaboradores necessitam do conhecimento especificado, qual o conteúdo programático a ser abordado e a carga horária necessária. Durante esta fase consideram-se ações diferenciadas para colaboradores que apresentem níveis diferentes de conhecimento, é discutido o roteiro de trabalho e são analisados os recursos e técnicas a serem utilizadas. O processo tem indicação para comportar até seis aprendizes.

A metodologia FAZAP é aplicada no próprio local de trabalho, utilizando-se normativos, computadores, Intranet ou Internet e qualquer outro meio que seja necessário ao compartilhamento do conhecimento requerido, e os aprendizes são estimulados à consulta e aplicação dos mesmos, de modo que tudo o que envolve o

produto/serviço/rotina seja demonstrado na prática e realizado no trabalho, e as questões e observações são bem vindas e devem fazer parte do aprendizado do grupo.

Figura 09: Metodologia Fazer e Aprender da instituição financeira Y.



Fonte: Elaboração própria

O FAZAP deve ser avaliado informalmente durante todo o processo, tendo em vista que os questionamentos dos participantes bem como os resultados parciais podem indicar necessidade de mudanças no rumo daquela aplicação. No caso de não cumprimento dos objetivos estabelecidos, o mesmo pode ser retomado a qualquer tempo. O impacto da metodologia sobre os aprendizes é avaliado através do cumprimento e/ou atendimento das metas estabelecidas para aquele produto/serviço ou rotina, não havendo indicadores rígidos e estabelecidos para avaliação. Nesse sentido, se a necessidade de conhecimento requerida deveu-se a uma falha no processo de abertura de contas correntes, caberá ao multiplicador e à gerência responsável o acompanhamento do processo diário de abertura de contas correntes que, neste caso, poderá ser efetivado através de uma *check-list*, onde serão verificados

se todos os itens foram cumpridos; se a aplicação da Metodologia FAZAP deveu-se à necessidade de conhecimento sobre determinado produto, caberá ao multiplicador e/ou à gerência o acompanhamento das abordagens e das vendas realizadas pelos destinatários do conhecimento. Noutro sentido, se a necessidade de conhecimento deveu-se à prestação de um serviço, por exemplo, o atendimento ao público em geral, alguns índices, como o de satisfação do cliente ou o índice de Denúncia Bacen, poderão ser úteis para indicar se o objetivo foi atingido. Após as avaliações, as aplicações poderão ser replanejadas a qualquer tempo ou necessidade.

4.4. RESULTADOS OBTIDOS

A partir do tratamento dos dados pelo *software Sphinx[®] Survey* versão 5.1.0.4, conforme relatado na seção 3.5, foram obtidos os resultados que serão descritos a seguir. Com o intuito de favorecer a compreensão por parte do leitor, ressalta-se que a exposição dos resultados obtidos seguirá a ordem das fases do MCC elaborado por Tonet e Paz (2006), a saber: iniciação, implementação, apoio e incorporação e os elementos do processo.

Os quadros ao final de cada seção evidenciam as frequências das respostas (categorias) às questões do roteiro de pesquisa (variáveis da pesquisa).

4.4.1. Fase iniciação

Na fase de iniciação foram analisados aspectos referentes à identificação da necessidade de determinado conhecimento para realização de uma atividade de trabalho, em função de aspectos diversos, como perda de mercado, erros repetidos, desempenho insuficiente etc. Foi pesquisado se as fontes de conhecimento eram internas ou externas à instituição financeira Y e analisadas as origens das aplicações das Metodologias FAZAP, se por iniciativa da instituição financeira Y, das administrações das agências de varejo pesquisadas ou se por iniciativa de alguns funcionários. Nesse sentido foi analisado se o contexto das agências de varejo da organização pesquisada era percebido pelos entrevistados como favorável à prática de compartilhamento do conhecimento.

4.4.1.1. Necessidade de conhecimento

Na variável analisada **necessidade do conhecimento** a maioria dos entrevistados apontou “desempenho insuficiente em alguma tarefa ou rotina” e “erros repetidos” na instituição financeira Y como fator determinante para iniciar o projeto FAZAP correspondente. Em todos os projetos realizados foram utilizadas fontes internas de conhecimento.

Aspectos como necessidade de novos negócios, conhecimentos restritos a poucas pessoas, necessidade de incremento nas vendas, conhecimento fragmentado, perda de conhecimento significativo por aposentadoria e ingresso de novos funcionários no grupo também foram identificados pela pesquisadora.

Alguns destacaram a perda de conhecimento por aposentadoria e conhecimento restrito a poucas pessoas. O entrevistado número 4 relatou:

“Com a aposentadoria de muitos funcionários antigos na Instituição, inclusive no Setor X, as rotinas de pinçamento de pastas tinham ficado prejudicadas, pois muitos dos funcis (funcionários) lotados lá, tinham se aposentado. Para padronizar a rotina de abertura de conta corrente e também porque envolve riscos para a Instituição. A maioria dos funcis (funcionários) do Setor X tinha bastante tempo de casa e se aposentaram no último PAA. O FAZAP foi criado para passar como funcionavam as rotinas de conformidade nos processos de abertura de conta corrente e de cadastro, e fomos selecionados para entendermos o processo como um todo, inclusive a relevância da conformidade no Acordo de Trabalho. Todas as agências tiveram um funcionário indicado para o FAZAP e, a partir daí, seis meses depois, a rotina foi implantada valendo a conformidade de processos e, conseqüentemente, pontuando as agências que cumpriam todos os itens de verificação dos processos envolvidos”.

Quadro 04: Necessidade de conhecimento

Necessidade_conhecimento		
Desempenho insuficiente	8	19,5%
Conhecimento restrito a poucas pessoas	5	12,2%
Funcionários novos	5	12,2%
Erros repetidos	5	12,2%
Iniciativa externa	4	9,8%
Incremento nas vendas	3	7,3%
Iniciativa da administração	3	7,3%
Troca de experiências	3	7,3%
Conhecimento fragmentado	2	4,9%
Conhecimentos inúteis para o individuo	1	2,4%
Iniciativa do funcionário	1	2,4%
Perda de conhecimento aposentadoria	1	2,4%
Total	41	100,0%

Fonte: *Sphinx® Survey* v. 5.1.0.4

4.4.1.2. Fontes internas/externas

A necessidade de realização dos projetos FAZAP foi detectada em parte por iniciativa da administração das agências, por iniciativa de algum departamento de apoio às agências, ou ainda por iniciativa dos próprios funcionários, conforme abaixo:

... “Foi iniciativa minha porque seguro residencial, ele tem muita cobertura. A agência precisava vender, mas os funcionários novos não conheciam

nada do produto. O modo de simplificar foi juntar tudo e deixar o material de fácil acesso para os funcionários. É um produto que tinha muita informação e que muita gente nova que não tinha conhecimento sobre toda aquela informação, então eu juntei aquele conhecimento todo.” (Entrevistado 6).

Todas as fontes de conhecimento foram internas à organização, pois todos os colaboradores entrevistados eram do quadro ativo da instituição financeira Y. No entanto, um entrevistado que exercia a função de multiplicador corporativo relatou que, em produtos de seguridade, onde a complexidade das regras é muito elevada e o conhecimento é restrito a poucas pessoas, a instituição financeira Y estava contratando como consultores antigos funcionários, já aposentados, para repasse de conhecimento.

Quadro 5: Fontes internas/externas

Fontes_internas_externas		
Internas	8	100,0%
Externas	0	0,0%
Total	8	100,0%

Fonte: *Sphinx® Survey v. 5.1.0.4*

4.4.1.3. Práticas de compartilhamento

Com relação à existência de práticas de compartilhamento do conhecimento, a maioria dos entrevistados enfatizou que os ambientes das agências não facilitam o compartilhamento do conhecimento e que a instituição financeira Y também não estimula o compartilhamento do conhecimento.

Esta posição foi endossada pelo relato de que as administrações das agências de varejo colocam-se de forma omissa diante do ingresso de novo funcionário no grupo, situação em que deveriam necessariamente ocorrer situações de treinamento e compartilhamento de conhecimento para atender às demandas.

“Teve uma pasta que foi dada não conformidade numa venda de ações. O gerente falou que a gente tinha que saber sobre aquilo...”. (Entrevistado 1).

“... porque a visão da instituição financeira Y é a visão do lucro. Lucro, lucro, lucro! Bater meta. Eu acho que deveria haver um maior comprometimento com o funcionário para o funcionário aprender mais, começar um FAZAP. Não na base do: Ah. Nós temos que vender senão a PLR (participação nos lucros) não vai vir legal! ... se a gente não procurar saber... eu acho que a administração da Instituição não tem o menor interesse...” (Entrevistado 1).

“Este FAZAP foi realizado porque a agência tinha recebido não conformidade no processo de vendas de ações e o gestor pediu que eu planejasse um evento para explicar e passar todo o processo. Havia muitos funcionários novos que não tinham idéia do que era vender ações”. (Entrevistado 8).

Por outro lado, parte significativa do grupo entrevistado apontou para a riqueza contida na troca de experiências e para localização de conhecimento dentro da própria instituição, conforme narrativa abaixo:

“... você juntar grupos distintos é uma experiência enriquecedora... pessoas com menos experiências e com mais experiência... fizemos uma mesa redonda e é uma forma de você trocar informações valiosas... um *mix* de idéias... funciona assim: como é que você faz mais negócios deste tipo e outras pessoas têm mais dificuldades? Por causa disso? Prá onde você correu?... porque as instruções são muito abrangentes.” (Entrevistado 2).

Embora tenha sido relatado que as pessoas possuem disposição para compartilhar o que sabem, a ausência de treinamento foi um aspecto bastante abordado, bem como a ausência da prática e a falta de tempo.

“...foi distribuído para cada um Manual e aquilo ali já deu um suporte melhor para nós. Mas, na hora, não fizemos nada no computador. Foi só uma explicação, não teve a parte prática...” (Entrevistado 1).

Normativos complexos, excesso de responsabilidade e a redução do quadro funcional por estímulo à aposentadoria com perda do conhecimento, também foram mencionados por dois colaboradores. Abaixo o relato de um entrevistado:

“...Antigamente...você tinha uma quantidade de funcionários que permitia manter uma sobra de tempo. Então, a transmissão era feita funcionário a funcionário. Você tinha tempo e condições de fazer isso. E, além disso, quando eu entrei no Banco, a área de disseminação do conhecimento no Banco era a forma de passar também a cultura da empresa. E os instrutores

eram funcionários do Banco...E eu acho que o Banco fez lá o seu primeiro PDV. Ele começou a fazer uma coisa muito perigosa. Eu não estou defendendo nem criticando. Eu estou pinçando um ponto que é o seguinte. Você matou a memória do Banco. Então, aquela memória que era transmitida lá no começo, que eu te falei, de funcionário para funcionário, essa memória, essa cadeia, ela foi quebrada e cada funcionário novo que entra ele tem que gerar todo o conhecimento por ele. E isso é uma perda de tempo absurda... Isso é uma perda de tempo absurda! Porque, por exemplo, hoje aqui, nessa nova posição que eu estou. Quando eu procuro alguém prá pedir uma informação, se você chega prá mim e diz assim: "Procura nos normativos".Tudo bem. Esse é o melhor caminho. Mas procurar no normativo com o cliente na frente nem sempre é eficiente. Aí você acaba fazendo uma coisa errada..."

Quadro 06: Práticas de compartilhamento

Práticas_compartilhamento			
Ambiente não facilitador do compartilhamento	5	13,2%	
Ausência de treinamento	4	10,5%	
Administração omissa	4	10,5%	
Administração não estimula compartilhamento	4	10,5%	
Falta de tempo	3	7,9%	
Ausência da prática	3	7,9%	
Ausência da troca de experiências	3	7,9%	
Perda de conhecimento por aposentadoria	2	5,3%	
Ambiente facilitador do compartilhamento	2	5,3%	
Funcionários novos	2	5,3%	
Pessoas dispostas a compartilhar	2	5,3%	
Normativos complexos	1	2,6%	
Muita responsabilidade	1	2,6%	
Medo de perder o cargo	1	2,6%	
Presença da prática	1	2,6%	
Total	38	100,0%	

Fonte: *Sphinx® Survey* v. 5.1.0.4

4.4.2. Fase implementação

Na fase de implementação foram analisados aspectos referentes à competência das fontes de conhecimento para repassar e do destinatário para receber o conhecimento requerido; do planejamento das rotinas demandadas pelas agências de varejo; ao tempo requerido para realização de projetos FAZAP; ao

planejamento do projeto FAZAP e possíveis dificuldades observadas pelos entrevistados durante sua participação nos projetos FAZAP. Aspectos referentes às avaliações e comunicação também foram estudados.

4.4.2.1. Competência dos fornecedores

As competências requeridas pelas fontes do conhecimento foram classificadas positivamente pela grande maioria dos entrevistados, pois apenas dois elementos não evidenciaram tal aspecto; destacou-se a relação experiência com tempo de “casa” – a maioria (sete) relatou que, quando os envolvidos no processo de interação fonte *versus* destinatário são funcionários antigos, com muita experiência, o processo se enriquece.

“... eu tinha muita experiência e muita história para contar. Por exemplo, ninguém da sala trabalhava com (...) eu era o único que sabia. Todos me perguntavam, inclusive o pessoal do Setor Y, pois acabamos lendo os normativos juntos e esclarecemos muitas dúvidas. Até eu aprendi coisas que não sabia”. (Entrevistado 4).

“Com certeza. O instrutor lá do Ceará é muito bom. Ele inclusive é especialista no assunto, ele é gerente dessa área de financiamento do setor comercial lá de Fortaleza e um dos outros gerentes é o gerente do Espírito Santo que criou o sistema de veículo na Instituição Y”. (Entrevistado 5).

O querer aprender, especialmente para o funcionário novo e a busca do treinamento na construção de competências também foram assuntos destacados pelos entrevistados.

“Ninguém é incompetente. A pessoa tem que ter foco de querer aprender. Disposição e interesse. A maioria era funcionário novo. O tempo de Banco conta porque a experiência vem com o tempo. Mas a pessoa também tem que querer, tem que desejar ter a experiência. Tem que querer aprender, se não fica ali só num assunto”. (Entrevistado 1).

Apenas um entrevistado relatou a inutilidade do conhecimento, uma vez que o projeto FAZAP em questão nada acrescentava à sua rotina de trabalho, pois trabalhava

em setor que não requeria aquela demanda, podendo indicar que a escolha do público alvo não foi realizada de forma satisfatória pela equipe de planejamento do projeto correspondente. Ao todo foram criadas dez categorias e relatada a presença de elementos no grupo sem interesse, apenas cumprindo uma etapa:

“...Alguns aproveitaram aquele conhecimento, estudaram aquela apostila e subiram mais. Outros se acomodaram mais. Cumpriram a etapa.”
(Entrevistado 7).

Quadro 7: Competência dos fornecedores

Competência_fornecedores		
Experiência x tempo	7	25,9%
Competente	6	22,2%
Troca de experiências	3	11,1%
Querer aprender	3	11,1%
Treinamento x competência	2	7,4%
Funcionários novos	2	7,4%
Especialista	1	3,7%
Conhecimento inútil	1	3,7%
Falta de tempo	1	3,7%
Alguns cumprindo uma etapa	1	3,7%
Total	27	100,0%

Fonte: *Sphinx® Survey* v. 5.1.0.4

4.4.2.2. Competência dos recebedores

Quanto às competências requeridas pelos destinatários do conhecimento, a maioria entende que o querer aprender é necessário ao desenvolvimento de competências; foi destacada a heterogeneidade dos grupos, com significativo número de funcionários novos.

Foi destacada ainda a falta de motivação dos funcionários antigos, que aparecem em posição de resistência; um entrevistado evidenciou que no grupo do

projeto FAZAP correspondente havia funcionários participando do evento apenas para cumprir uma etapa. Ao todo foram criadas onze categorias.

“...Todos eram funcionários novos, mas tem a disposição do funcionário de querer aprender. Tem funcionários antigos que vêm me perguntar as coisas.. Não se preocupam em fazer um curso, em melhorar. Está aqui, faz o trabalho e vai embora”. (Entrevistado 1).

Quadro 08: Competência dos recebedores

Competência_recebedores		
Querer aprender	4	15,4%
Grupo heterogêneo	4	15,4%
Funcionários novos	4	15,4%
Troca de experiências	3	11,5%
Competentes	3	11,5%
Sem competência	2	7,7%
Alguns cumprindo uma etapa	2	7,7%
Conhecimento inútil	1	3,8%
Perda de conhecimento por aposentadoria	1	3,8%
Incremento nas vendas	1	3,8%
Funcionários antigos resistentes	1	3,8%
Total	26	100,0%

Fonte: *Sphinx® Survey v. 5.1.0.4*

4.4.2.3. Planejamento da rotina

Quando indagados sobre a existência de planejamento para compartilhamento de conhecimento visando atender determinada rotina, a maioria relata que tanto a instituição financeira Y quanto as administrações das agências não planejam o compartilhamento do conhecimento e que este aspecto não é prioridade para a instituição:

“...A administração da agência e da Instituição não priorizam o compartilhamento das rotinas de trabalho. Só cobram vendas... (Entrevistado 6).

“... O planejamento, eu acho que, por parte de alguns. Porque estes sempre procuram ensinar para nós, mas eu acho que, por parte da administração,

não só da agência, como do Banco, tinha que ter uma preocupação maior com isso...” (Entrevistado 1).

O pouco planejamento que ocorre é por iniciativa dos funcionários para atender imediatamente a uma demanda; a ausência de treinamento e ainda o aprendizado “no empurra”, aprendizado por conta própria através de normativos, excesso de trabalho e falta de tempo, foram aspectos relevantes narrados pelos entrevistados nesta fase.

Quadro 09: Planejamento rotina

Planejamento_rotina		
Instituição não planeja	5	18,5%
Administração não planeja	5	18,5%
Iniciativa do funcionário	4	14,8%
Instituição não prioriza compartilhar conhecimento	4	14,8%
Ausência de treinamento	3	11,1%
Aprendizado ‘no empurra’	2	7,4%
Aprendizado com normativos	1	3,7%
Aprendizado com <i>cases</i>	1	3,7%
Excesso de trabalho	1	3,7%
Falta de tempo	1	3,7%
Total	27	100,0%

Fonte: *Sphinx® Survey v. 5.1.0.4*

4.4.2.4. Tempo

Na análise da variável **tempo**, todos os entrevistados indicaram excesso de trabalho e sete dentre oito destacaram a falta de tempo e a interrupção de suas rotinas como empecilhos para a realização e planejamento de Projetos FAZAP:

“Tem um e outro funcionário que toma a iniciativa. A administração da agência não incentiva, mas também não tolhe as iniciativas...”.(Entrevistado 2).

“Não temos tempo para isso. É é isso. Temos que vender, tomar conta de processos, estar atento a riscos e aprender sobre novas rotinas que vão surgindo no dia-a-dia. Quando preciso vender algum produto que não conheço muito, leio o normativo rapidinho e parto para ação. Não dá tempo de fazer palestra, reunião, não! Tudo é prá ontem e não temos tempo de

nada. Às vezes o ponto eletrônico cai e ainda estamos atendendo!” (Entrevistado 4).

“... Não, eu acho que é mais no empurra mesmo. Aquele empurrão nas costas... e vai... (Entrevistado 5).

Foi ressaltado por três dos entrevistados que seus celulares foram desligados durante a realização do projeto FAZAP correspondente:

“... Eu desliguei o celular. Eu tenho essa mania. Se eu não desligasse, trabalharia no telefone lá...” (Entrevistado 2).

“...mas desligamos os celulares. Se ficar ligado, não tem condição. Sim, houve quebra da rotina de trabalho, porque o que eu tinha de fazer, minhas pendências, ninguém fez por mim...” (entrevistado 4).

“...Eu consegui levar, mas desligando o celular...” (Entrevistado 5).

Quadro 10: Tempo

Tempo		
Excesso de trabalho	8	22,9%
Falta de tempo	7	20,0%
Rotina interrompida	7	20,0%
Iniciativa do funcionário	3	8,6%
Celular foi desligado	3	8,6%
Poucos funcionários	2	5,7%
Ausência de treinamento	2	5,7%
Baixa remuneração	1	2,9%
Muita responsabilidade	1	2,9%
Administração não planeja	1	2,9%
Total	35	100,0%

Fonte: *Sphinx® Survey v. 5.1.0.4*

4.4.2.5. Planejamento dos Projetos Fazer e Aprender

Quando indagados sobre a existência de um planejamento específico para os projetos FAZAP foi verificada e confirmada a ausência de planejamento na cultura da organização. Os projetos realizados em geral não passaram por um planejamento:

“...Não existe esse planejamento...” (Entrevistado 1)

“...Houve zero de planejamento. Aí, moral da história. Não houve nada. Sabe, infelizmente acontece. Nós ficamos quase 20 dias afastados, fazendo curso, e tudo. 20 dias. Fomos para B.H. Na hora de a gente ir prá rua é que eles foram ver. Ah, será que eles podem? Não podem? Cadê o carro? Tinha que ter um carro à disposição, tinha que ter um celular. Ninguém providenciou nada. Tinha que ter um *Notebook*. Ou seja, não tinha nada. Como é que eu ia prá rua sem carro, sem celular, sem um note? Não tinha. Não tinham providenciado nada disso. Aí, foram correr atrás. Quem aluga, quem não aluga? É a agência que vai alugar? Não vai? E o pior, depois de tudo, eles viram que não tínhamos alçada para liberar os financiamentos... precisava mudar os normativos...Não teve planejamento nenhum. Infelizmente as coisas são feitas assim, empurrando com a barriga...” (Entrevistado 5)

“...Não houve planejamento do FAZAP, eu preparei e apresentei aos poucos, conforme ia dando...(Entrevistado 6)

“...Mais ou menos. Não pude seguir o Manual do FAZAP como manda o figurino. Não deu tempo. A Agência não planejou... do tipo... vamos no mês de outubro fazer um FAZAP sobre, por exemplo, seguros porque, em novembro, o produto vai estar em foco nas vendas. Sem chance...” (Entrevistado 8)

Quadro 11: Planejamento Fazer e Aprender

Planejamento_Fazap			
Ausência de planejamento	4	20,0%	
Planejamento do empurra	3	15,0%	
Planejamento ausente na cultura da instituição	3	15,0%	
Iniciativa do funcionário	3	15,0%	
Algum planejamento	3	15,0%	
Treinamento ausente na cultura da instituição	3	15,0%	
Falta de tempo	1	5,0%	
Presença de planejamento	0	0,0%	
Total	20	100,0%	

Fonte: *Sphinx® Survey v. 5.1.0.4*

4.4.2.6. Avaliação

Os entrevistados foram unânimes em afirmar que não existiu avaliação dos projetos FAZAP estudados. Tal unanimidade esteve confirmada pelo número reduzido de categorias, uma vez que apenas três categorias foram criadas.

Dois entrevistados sugeriram que, mesmo sem avaliação formal, as ações positivas oriundas da utilização do conhecimento compartilhado poderiam ter sido

um indicador avaliativo como, por exemplo, a conformidade positiva nos processos e rotinas anteriormente caracterizadas com erros frequentes. Foi mencionada também a falta de tempo para avaliações:

“...Não houve avaliação. Não foi submetido a nenhuma crítica, por falta de tempo. A gente mal tem tempo de fazer, que dirá de avaliar. Mas ele não teve ocasião de avaliar. Talvez pelo fato das pastas serem pinçadas com conformidade positiva... Mas não avaliamos nada na hora. Nem uma reunião nem um retorno sobre o evento...” (Entrevistado 3)

“...Não teve. E nem tem. O FAZAP até hoje ainda não entrou na minha grade e parece que não vai entrar. Não planejaram atividades, você acha que eles pensariam na avaliação? Brincadeira, né?...” (Entrevistado 5)

“...Como assim? Não, teve um questionário no final, do tipo comente as instalações, o nível dos instrutores; é, é isso, avaliando o evento, tipo, mas eu não fui avaliado com o que aprendi lá.” (Entrevistado 4)

“...Não, nenhuma. Não me lembro de um FAZAP com avaliação...” (Entrevistado 7)

Quadro 12: Avaliação

Avaliação_			
Ausência de avaliação	8	72,7%	
Avaliação através de conformidades positivas	2	18,2%	
Falta de tempo para avaliar	1	9,1%	
Total	11	100,0%	

Fonte: *Sphinx® Survey v. 5.1.0.4*

4.4.2.7. Comunicação

Dez categorias foram criadas para tabular a variável de **comunicação** dos projetos FAZAP. Sete entrevistados avaliaram que houve uma evolução do conhecimento compartilhado e destacaram que estes eventos são ricos na troca de experiências, embora os grupos sejam sempre bastante heterogêneos em termos de conhecimentos, de interesse e motivação. Destacou-se ainda a relação conhecimento *versus* experiência: três dos colaboradores entrevistados sugeriram que a experiência é adquirida com o tempo de exercício nas atividades e rotinas. Foi

mencionado ainda que a comunicação institucional é falha e que os normativos são complexos, prolixos e igualmente falhos.

“...Ah, houve uma evolução do conhecimento da minha parte. Houve uma evolução do conhecimento de todo mundo. No final, tanto o instrutor como alguns funcionários estavam mais ou menos juntos no processo...” (Entrevistado 1)

“... É claro que não poderia ter o mesmo nível de conhecimento, até porque eles tinham muito tempo de casa, mas eu aprendi com eles e todos que estavam lá aprendemos uns com os outros. Alguns macetes que só o tempo proporciona. Sempre se aprende muita coisa nova nesses eventos, pois os normativos são muito complexos e prolixos e você lê uma instrução que te remete a outras e, quando vê, já não me lembro do que li primeiro. Temos muitas rotinas, principalmente no atendimento ao público e os normativos e o sistema não ajudam. A comunicação na empresa é complicada, é uma empresa muito grande...” (Entrevistado 4).

Quadro 13: Comunicação

Comunicação		
Evolução parcial do conhecimento	7	25,9%
Eventos são ricos em troca de experiências	5	18,5%
Grupo heterogêneo	3	11,1%
Conhecimento x experiência	3	11,1%
Conhecimento homogeneizado	3	11,1%
Não houve evolução do conhecimento	2	7,4%
Comunicação institucional é falha	1	3,7%
Conhecimento inútil	1	3,7%
Normativos falhos	1	3,7%
Sistema Operacional é complicado	1	3,7%
Total	27	100,0%

Fonte: *Sphinx® Survey* v. 5.1.0.4

4.4.2.8. Dificuldades de implementação dos Projetos

As onze categorias criadas para a variável **dificuldades** foram: organização não estimula compartilhamento, contexto organizacional não apto, pouco tempo disponível, motivação, destinatários não aptos para manejar o conhecimento, apenas cumprir uma etapa, crenças, atitudes e valores favoráveis ao compartilhamento.

Quadro 14: Dificuldades

Dificuldades		
Organização não estimula compartilhamento	8	10,4%
O contexto organizacional não apto	8	10,4%
Pouco tempo disponível	8	10,4%
Motivados	8	10,4%
Destinatário apto para compreender e manejar o conhecimento	8	10,4%
Linguagem utilizada comum	8	10,4%
Atitudes favoráveis pessoais de ambos	7	9,1%
Fonte e destinatário interessados e comprometidos com as demandas organizacionais	6	7,8%
Apenas cumprir etapa	6	7,8%
Resistência do destinatário em aprender	5	6,5%
Crenças, atitudes e valores favoráveis ao compartilhamento	5	6,5%
Total	77	100,0%

Fonte: *Sphinx® Survey v. 5.1.0.4*

4.4.3. Fase apoio

Na fase de apoio foram pesquisadas se as aplicações das metodologias FAZAP comportavam espaço para retificação do conhecimento demandado, caso necessário.

4.4.3.1. Retificação

Metade dos entrevistados não teve acesso à retificação do conhecimento, alguns porque o instrutor não estava lotado na mesma agência do destinatário do conhecimento, outros por falta de tempo ou mudança de setor.

“... Terminou ali. Acabou ali...”. (Entrevistado 2)

“... Não tivemos essa oportunidade. O FAZAP acabou ali e pronto. É claro que os instrutores se colocam a disposição fornecem telefones e e-mail corporativo, mas as informações que foram fornecidas ali, quem aprendeu, aprendeu, quem não prestou atenção, perdeu. No dia-a dia não dá para parar o atendimento e ligar para o Setor X ou para outro lugar para tirar uma dúvida de processo de conformidade. A partir do FAZAP você tem que correr atrás sozinho...” (Entrevistado 4)

Houve algumas citações quanto ao incentivo da administração para que o destinatário tivesse acesso à fonte do conhecimento, mas também citações no sentido contrário. Foram criadas as seguintes categorias quando da análise da variável **retificação**: sem acesso à retificação, acesso à retificação, administração incentivada, administração não incentivada, instrutor não disponível, retorno do instrutor positivo, querer aprender, falta de tempo e mudança de setor.

Quadro 15: Retificação

Retificação			
Sem acesso à retificação	4	16,7%	
Administração incentivada	4	16,7%	
Instrutor não disponível	3	12,5%	
Retorno do instrutor positivo	3	12,5%	
Acesso à retificação	3	12,5%	
Administração não incentivada	2	8,3%	
Querer aprender	2	8,3%	
Falta de tempo	2	8,3%	
Mudança de setor	1	4,2%	
Total	24	100,0%	

Fonte: *Sphinx® Survey v. 5.1.0.4*

4.4.4. Fase incorporação

Na fase de incorporação foram analisados aspectos referentes à aplicabilidade, mensuração e utilidade do conhecimento compartilhado, visando à análise da prática do conhecimento assimilado.

4.4.4.1. Aplicação

A incorporação do conhecimento compartilhado aumenta na medida em que o recebedor utiliza o conhecimento no seu dia-a-dia. Neste sentido, com relação à aplicabilidade, apenas um entrevistado destacou que aquele conhecimento não era aplicável na sua rotina de trabalho. Para a maioria houve aplicabilidade do conhecimento recebido. Uma parte do grupo relatou aplicação do mesmo, destacando que atualmente não precisam mais daqueles conhecimentos, pois, à época, estavam atrelados ao incremento comercial. Quando a demanda de produtos muda em função das metas a serem atingidas, aqueles conhecimentos recebidos não são mais aplicados. Também foi categorizada a mudança de setor ou de segmento de atendimento, inviabilizando a aplicação do conhecimento recebido. Foram criadas seis categorias, dentre as quais: aplicado, mas não no momento; demanda de vendas mudou; aplicado; conhecimento inútil; mudança de setor e não aplicado.

Quadro 16: Aplicação

Aplicação			
Aplicado, mas não no momento	4	26,7%	
Demanda de vendas mudou	3	20,0%	
Aplicado	3	20,0%	
Conhecimento inútil	2	13,3%	
Mudança de setor	2	13,3%	
Não aplicado	1	6,7%	
Total	15	100,0%	

Fonte: Sphinx® Survey v. 5.1.0.4

4.4.4.2. Mensuração

Não houve mensuração do conhecimento transferido nos projetos FAZAP segundo relato da maioria dos entrevistados.

“...Não tem como mensurar, mas sei que passei a abrir uma conta corrente com todas aquelas informações na cabeça, considerando que eu fiz o curso, portanto tenho que dar o exemplo. Cobro dos colegas o mesmo procedimento, mas não tem um controle rígido, uma planilha de mensuração...” (Entrevistado 4)

Alguns perceberam aumento nas vendas nos produtos e conformidade nos processos vinculados ao conhecimento o que foi considerado como uma forma de mensuração:

“...A medida é o aumento das vendas daquele produto, certo?. Os colegas vão oferecendo mais o produto porque conhecem. Foi muito interessante porque as vendas aumentaram....” (Entrevistado 6)

Houve ainda relato de que o projeto FAZAP agregou valor às rotinas do entrevistado,

“...Não pude mensurar, pois não utilizei. Apenas acho que agregou valor, porque se algum dia eu precisar, eu guardei o “burrinho” e a noção de perigo. Mas pelo número de pastas pinçadas e com conformidade positiva, acho que o FAZAP teve um saldo positivo...’ (Entrevistado 3)

Quadro 17: Mensuração

Mensuração			
Não mensurados	7	35,0%	
Agregou valor	3	15,0%	
Conformidade nos processos	3	15,0%	
Mudança de setor	2	10,0%	
Muito aplicados	2	10,0%	
Aumento de vendas	2	10,0%	
Conhecimento inútil	1	5,0%	
Total	20	100,0%	

Fonte: *Sphinx® Survey* v. 5.1.0.4

4.4.4.3. Utilização

Tal como na variável **aplicação**, a maioria considerou que o conhecimento foi utilizado, mas, atualmente, devido a mudanças no foco de vendas ou mudança de setor, os mesmos perderam a utilidade. Foram criadas seis categorias para a variável em questão. Vale ressaltar a fala de um antigo colaborador:

“...Foram aplicados, mas agora não estão porque as metas são outras, outros produtos. As coisas são assim, se perdem na falta de tempo e de planejamento...” (Entrevistado 6)

Quadro 18: Utilização

Utilização			
Mudança de foco de vendas	4	26,7%	
Sem utilidade	4	26,7%	
Muito úteis	3	20,0%	
Mudança de setor	2	13,3%	
Pouco úteis	1	6,7%	
Se perdem na falta de tempo	1	6,7%	
Total	15	100,0%	

Fonte: *Sphinx® Survey v. 5.1.0.4*

4.4.5. Elementos do processo

Nesta fase foram pesquisados aspectos referentes aos elementos do processo de comunicação que permeiam o MCC de Tonet e Paz (2006). Assim sendo, foram objeto de interesse do pesquisador a competência das fontes do conhecimento em repassar o que sabem, a habilidade dos destinatários em receber o conhecimento, a validade do conhecimento compartilhado e, finalmente, aos aspectos inerentes ao contexto de compartilhamento do conhecimento que poderiam interferir de forma negativa no processo.

4.4.5.1. Fonte do conhecimento

Todos os entrevistados consideraram que as fontes do conhecimento compartilhado possuíam domínio sobre o mesmo. Alguns relataram que a troca de experiência foi muito válida, e os três multiplicadores corporativos entrevistados citaram que houve agregação de valor, uma vez que o fato transferir conhecimento requer leitura e revisão do conteúdo a ser trabalhado.

Quadro 19: Fonte do conhecimento

Fonte_do_conhecimento			
Muito domínio anterior	4	36,4%	
Agregou muito valor	3	27,3%	
Algum domínio anterior	2	18,2%	
Sem domínio anterior	2	18,2%	
Total	11	100,0%	

Fonte: *Sphinx® Survey v. 5.1.0.4*

4.4.5.2. Destinatário do conhecimento

A maioria dos colaboradores relatou a heterogeneidade dos grupos, com funcionários novos, alguma habilidade e outros sem habilidades.

“...As pessoas, os instrutores, sabiam do que estavam falando. Dominavam o assunto, mas também havia funcionários muito novos de Banco no grupo, então tinha horas que o nível ficava complicado para eles...” (Entrevistado 4)

Também foi destacada a existência de funcionários antigos, com resistência ao aprendizado, conforme os relatos abaixo:

“...O grupo era muito heterogêneo. Alguns tinham, outros não tinham e nem queriam ter...” (Entrevistado 3)

“...Não em todos. Muito pontualmente. O processo que envolvia este FAZAP é muito complexo e perigoso, porque expõe o Banco a riscos, e todos os funcionários eram novos. Os mais antigos nunca aprenderam e não aprenderam desta vez também... por desinteresse...” (Entrevistado 8)

Quadro 20: Destinatário do conhecimento

Destinatário_do_conhecimento		
Grupo heterogêneo	6	26,1%
Alguns com habilidades outros sem habilidades	4	17,4%
Funcionários novos	3	13,0%
Funcionários antigos, resistentes	3	13,0%
Alguma habilidade anterior	3	13,0%
Muita habilidade anterior	3	13,0%
Grupo homogêneo	1	4,3%
Total	23	100,0%

Fonte: *Sphinx® Survey v. 5.1.0.4*

4.4.5.3. Conhecimento compartilhado

Quanto à validade do conhecimento compartilhado, mais da metade do grupo de entrevistados considerou que houve muita aplicação do mesmo nas rotinas de trabalho, o que comprova sua validade, inclusive para atingir metas e ainda relato de promoções de colaboradores. As narrativas abaixo corroboram o exposto:

“...Sim porque se transformou em produtos. Foi compreendido e muito útil para alcançarmos as metas...” (Entrevistado 6)

“...Sempre. Tudo o que aprendemos é importante no trabalho. É como se juntássemos pedacinhos e, a cada mês que passa, vamos sabendo mais um pouco e sentimos a confiança aumentar... foi compreendido, tanto que pude repassar para a minha agência e é bastante útil na minha rotina, pois trabalho no atendimento onde ... é um processo inicial importante...” (Entrevistado 4)

“...Foi válido, e muito válido. Foi através dele que subi de cargo no Banco. Por isso foi compreendido e muito útil...” (Entrevistado 7)

Quadro 21: Conhecimento compartilhado

Conhecimento_compartilhado		
Muito válido	6	50,0%
Pouco válido	2	16,7%
Falta de tempo para prática	2	16,7%
Querer aprender	1	8,3%
Mudança de setor	1	8,3%
Total	12	100,0%

Fonte: *Sphinx® Survey v. 5.1.0.4*

4.4.5.4. Contexto organizacional

Na variável **contexto organizacional** foram avaliados aspectos inerentes à cultura organizacional que poderiam interferir no processo. Foram criadas 13 categorias, em sua maioria já criadas em análises das variáveis anteriores. Sete entrevistados destacaram que as administrações das agências não estimulam o compartilhamento do conhecimento, assim como a instituição financeira Y.

“...Não estimula ou não percebo. No meu nível eu não percebo. Não estou dizendo que não existe.... Porque a Instituição expulsou uma parte significativa dos seus funcionários. Por isso que ele não tem tempo...” (Entrevistado 7)

Metade do grupo entende que as administrações das agências são omissas e que não são realizadas reuniões, a não ser para cobrança de vendas de produtos.

“...Não, nem pensar. As reuniões só são para cobrar vendas, dizer quanto precisa vender, do que precisamos vender para atingir os pontos do ATB (Acordo de Trabalho)...”. (Entrevistado 8)

“... Não existe rodízio de papéis. As pessoas são um ponto fixo. Acho que não prioriza compartilhar o conhecimento. Se a pessoa tá dando certo, fica estagnada. Questionamento não existe. Não tem cultura na organização que privilegie nem a criação e nem o compartilhamento do conhecimento. Compartilhar é algo que se espera, está nas nossas avaliações. As reuniões são para cobrança de metas, vendas e exposição das necessidades de vendas. Não é direcionamento. É cobrança...Mas não existem práticas constantes que estimulem o aprender. Mas são atitudes pontuais, mas existe a formação de grupo de trabalho, manutenção ou fomento dos mesmos, pontualmente é claro!...” (Entrevistado 3)

A falta de tempo e cultura adversa ao compartilhamento do conhecimento, também foram relatadas.

Poucos funcionários, perda de conhecimento por aposentadoria, ausência de comprometimento com as demandas organizacionais, ausência de espírito de equipe e excesso de trabalho são fatores presentes, embora com menor frequência de citações, que podem prejudicar cultura organizacional favorável ao compartilhamento do conhecimento. Apenas um colaborador destacou que o medo

de perder o cargo poderia ser um fator impeditivo no compartilhamento do conhecimento e inserido na cultura da organização.

Quadro 22: Contexto organizacional

Contexto_organizacional		
Administração não estimula compartilhamento	8	19,0%
Instituição não estimula compartilhamento	7	16,7%
Administração omissa	4	9,5%
Sem reuniões	4	9,5%
Pouco tempo	3	7,1%
Cultura adversa ao compartilhamento	3	7,1%
Poucos funcionários	2	4,8%
Perda de conhecimento por aposentadoria	2	4,8%
Falta de comprometimento	2	4,8%
Sem espírito de equipe	2	4,8%
Sem rodízio de papéis	2	4,8%
Excesso de trabalho	2	4,8%
Medo de perder o cargo	1	2,4%
Total	42	100,0%

Fonte: *Sphinx® Survey* v. 5.1.0.4

5. ANÁLISE DE RESULTADOS

A partir dos resultados da pesquisa descritos no capítulo anterior, procurou-se verificar neste capítulo se a aplicação da metodologia FAZAP ocorre em conformidade com o MCC elaborado por Tonet e Paz (2006). Ao final da análise de cada fase apresenta-se um quadro que mostra de forma sintética se ações preconizadas por Tonet e Paz (2006) para cada fase do modelo, as questões pertinentes e correspondentes a estas ações levantadas pela pesquisadora, a relevância atribuída por elas para cada fase, bem como as dificuldades que poderiam surgir durante o processo e inibir ou reduzir as possibilidades de compartilhamento do conhecimento demandado.

5.1. FASE INICIAÇÃO

A fase de iniciação do MCC apresentado Tonet e Paz (2006) pressupõe a análise de necessidades e oportunidades de conhecimentos novos ou diferentes e a localização das prováveis fontes de conhecimento, que poderão ser externas ou internas à organização, enquanto a metodologia FAZAP pressupõe em sua fase inicial a avaliação de uma necessidade de conhecimento, através da identificação das características do público ao qual se destina, da amplitude da ação requerida e do tempo necessário para planejá-lo.

A análise das necessidades e das oportunidades de conhecimentos foram aspectos observados na pesquisa realizada, pois, como relatado anteriormente, a maioria dos entrevistados apontou que a aplicação da metodologia FAZAP correspondente ocorreu por desempenho insuficiente, falhas e erros repetidos em

rotinas de trabalho, ou seja, foi identificada uma necessidade de conhecimento bem como a oportunidade de supri-la. Com relação às fontes prováveis de conhecimento, houve consenso de que todos os projetos implementados tiveram fontes internas como geradoras do conhecimento que fora compartilhado, embora nem todas as iniciativas tenham ocorrido por iniciativa das administrações das agências de varejo da instituição financeira Y.

Tonet e Paz (2006) argumentam que a relevância da fase inicial do processo de Compartilhamento do Conhecimento aumenta à medida que fatores desfavoráveis à organização, como perda de mercado, prejuízos, erros repetidos, desempenho insuficiente, concorrentes inovadores, competidores agressivos, conhecimentos disponíveis não utilizados, ocultos ou restritos a poucas pessoas são identificados. Corroborando o exposto, a pesquisa realizada indica que, quando identificados aspectos como erros repetidos, desempenho insuficiente em relação às metas esperadas, as administrações das agências de varejo da instituição financeira Y ou os multiplicadores corporativos aplicaram a metodologia FAZAP com o intuito de suprir a demanda do conhecimento em questão. Aspectos como necessidade de novos negócios, conhecimentos restritos a poucas pessoas, necessidade de incremento nas vendas, conhecimento fragmentado, perda de conhecimento significativo por aposentadoria também foram identificados pela pesquisadora.

Tonet e Paz (2006) referem que o ingresso de um novo membro no grupo de trabalho sugere o repasse de conhecimento, situação que foi parcialmente percebida na instituição financeira Y, quando um grupo de aplicação da metodologia FAZAP mantinha número significativo de funcionários novos, sem conhecimento da rotina de "vendas de ações". Porém, nesse sentido, houve relatos de omissão por parte da administração quando do ingresso de novo funcionário no grupo, ocasião

em que deveriam necessariamente ocorrer situações de treinamento intensivo e compartilhamento de conhecimento para atender às demandas de conhecimento sobre as rotinas gerais e não somente determinado conhecimento para atendimento de metas, por exemplo.

Tonet e Paz (2006) destacam que a dificuldade para localizar demandas de conhecimento existentes, bem como a manutenção de contexto propício à busca e criação do conhecimento, aumentam a relevância desta etapa e, na organização estudada, ficou caracterizado que o contexto não é propício ao compartilhamento do conhecimento e que também não existe estímulo a tais práticas, nem por parte das administrações das agências de varejo estudadas, nem por parte da instituição.

Com relação às dificuldades inerentes à fase inicial, Tonet e Paz (2006) destacam a precisa identificação das necessidades ou demandas do conhecimento; a localização das fontes aptas e disponíveis para repasse do mesmo; a gestão de competências de fontes e destinatários necessárias para viabilizar compartilhamento; a gestão de aspectos do contexto organizacional e a identificação de crenças e atitudes que possam impactar o processo. Nas aplicações estudadas da metodologia FAZAP na instituição financeira Y foi apontada, por uma parte do grupo, a riqueza contida na troca de experiências, e narrado que o conhecimento existia dentro da própria organização. No aspecto gestão de competências de fontes e dos destinatários, destaca-se a ausência de treinamento como pressuposto para desenvolvimento de competências, embora tenha sido relatada disposição das pessoas para compartilhar conhecimentos e práticas.

Por outro lado, foi percebido que a instituição financeira Y não gerencia aspectos do contexto organizacional que poderiam favorecer e estimular compartilhamento do conhecimento na organização. Esta posição confirma-se

através do relato da maioria dos entrevistados que enfatizaram que os ambientes das agências não são facilitadores do compartilhamento do conhecimento, e que esta posição parece ser mantida pela instituição financeira Y.

Quadro 23: Modelo de Compartilhamento de Conhecimento elaborado por Tonet e Paz (2006) e a Metodologia Fazer Aprender – similaridades e diferenças - Fase Iniciação

Modelo de Compartilhamento do Conhecimento de Tonet e Paz (2006) - FASE INICIAÇÃO		Aspectos identificados na pesquisa realizada sobre aplicação da Metodologia FAZAP
AÇÕES	Análise de necessidades e oportunidades de conhecimentos	Sim
	Localização de fontes de conhecimento	Sim
QUESTÕES	Definição dos conhecimentos a serem repassados?	Sim
	Onde estão localizados?	Sim
	Externos?	Não
	Internos?	Sim
RELEVÂNCIA	Perda de mercado?	Não relatado
	Prejuízos?	Sim
	Erros repetidos?	Sim
	Desempenho insuficiente?	Sim
	Inovação?	Não relatado
	Competidores agressivos?	Sim
	Conhecimentos disponíveis não utilizados?	Sim
	Conhecimentos ocultos?	Não relatado
DIFICULDADES	Conhecimentos restritos a poucas pessoas?	Sim
	Quanto à identificação das necessidades ou demandas do conhecimento.	Não
	Quanto à localização das fontes aptas e disponíveis para repasse do conhecimento.	Não
	Gestão de competências de fontes e destinatários necessárias para viabilizar	Não
	Gestão de aspectos do contexto organizacional	Não
	Crenças e atitudes que possam impactar o processo.	Sim

Fonte: elaboração própria

Falta de tempo, normativos complexos, excesso de responsabilidade e perda de conhecimento por estímulo à aposentadoria, também foram aspectos relatados pelos entrevistados e relatados por Tonet e Paz (2006) como aspectos dificultadores desta fase.

5.2. FASE IMPLEMENTAÇÃO

A fase de implementação do MCC apresentado Tonet e Paz (2006) pressupõe a interação da fonte com o destinatário do conhecimento a ser compartilhado, ressaltando-se as trocas que ocorrem entre ambos e a maneira como acontecem.

Durante a aplicação dos projetos FAZAP estudados foi relatado pela maioria dos entrevistados que as fontes do conhecimento detinham competências necessárias para a troca de conhecimentos requerida, e que a experiência adquirida ao longo do tempo é enriquecedora e valiosa neste processo de troca. O querer aprender, o comprometimento com as demandas organizacionais e a busca do treinamento na construção de competências por parte das fontes do conhecimento, também foram aspectos identificados pela pesquisa e presentes nas elaborações de Tonet e Paz (2006).

Quanto às competências requeridas pelo destinatário do conhecimento, a pesquisadora identificou que, embora os grupos contivessem funcionários novos, a maioria esteve comprometida com as demandas organizacionais, disposta a aprender, sem apresentar resistências, e confortáveis na situação de aprendizes. Mas, em sentido oposto, alguns funcionários antigos se apresentaram em posição de resistência, apenas cumprindo uma etapa, talvez para manter-se em zona de conforto. Tonet e Paz (2006, p.8) destacam que os destinatários do conhecimento podem apresentar resistências, impedindo que o processo de compartilhamento do conhecimento se concretize. Outra maneira de ver a questão seria encarar os aspectos comunicativos da aprendizagem sob uma ótica mais crítica e abrangente, onde a linguagem, as conversações, a aprendizagem, o significado e grande pano

de fundo de mudanças estão intrinsecamente ligados (FORD e FORD, 1995; FORD e McNAMARA, 2001; FREITAS, 2005).

Alguns aspectos dificultadores foram enumerados por Tonet e Paz (2006), dentre os quais: habilidades da fonte e do destinatário para repassar e receber o conhecimento; atitudes pessoais favoráveis ao processo de troca; e aspectos do contexto organizacional. Para as autoras, aspectos do contexto organizacional “como disponibilidade de tempo e condições estruturais adequadas para compartilhamento” podem interferir de forma positiva, facilitando o compartilhamento do conhecimento demandado (TONET e PAZ, 2006, p. 6). Esses fatores foram identificados na pesquisa realizada, especialmente o fato de a organização não estimular compartilhamento, a indisponibilidade de tempo para que as fontes do conhecimento planejassem os eventos do FAZAP, contexto organizacional não apto, pouco tempo disponível para realização dos eventos, destinatários não aptos para manejar o conhecimento. Em sentido contrário, alguns funcionários sentem-se motivados e percebem crenças, atitudes e valores pessoais favoráveis ao compartilhamento do conhecimento.

Tonet e Paz (2006, p.6) ressaltam a relevância do planejamento cuidadoso das ações necessárias ao compartilhamento do conhecimento contribuindo para redução ou impedimento de resultados indesejados. Dentre as ações que as autoras indicam, encontram-se a identificação do conhecimento a ser compartilhado, que nos projetos FAZAP ocorre na fase inicial, bem como a escolha das estratégias a serem utilizadas. Outras etapas do planejamento como controle de alguns aspectos que possam interferir no processo, tais como sobrecarga de atividades, tempo disponível e critérios de avaliação também são referidas.

Nas aplicações estudadas, a maioria dos entrevistados indicou que a instituição financeira Y e as agências de varejo não planejam os projetos FAZAP e que este aspecto não é prioridade para a instituição financeira Y, ocorrendo em parte por iniciativa dos funcionários. Destacou-se o excesso de trabalho, falta de tempo e a cultura da ausência de treinamento como inibidores do planejamento. Especial atenção deve ser conferida à variável **tempo** onde houve consenso quanto à falta de tempo, à interrupção de rotinas e quanto ao excesso de trabalho que foram indicados como obstáculo para a realização e planejamento de projetos FAZAP, corroborando o relato de Tonet e Paz (2006).

As autoras referem que a avaliação é a última etapa do processo de planejamento, mas, na presente pesquisa, houve unanimidade na afirmativa de que não existiu avaliação dos projetos FAZAP estudados. Novamente, o fator indisponibilidade de tempo foi mencionado como justificativa para ausência de avaliação. Portanto, o aspecto avaliação não ocorreu em todos os projetos FAZAP estudados.

Para as autoras, a utilização do recurso da redundância deve ser utilizado como auxiliar na fase de implementação do conhecimento, o que pode “assegurar a qualidade da recepção do conhecimento compartilhado” (TONET e PAZ 2006, p.7). Nos projetos FAZAP pesquisados, este recurso não foi observado, uma vez que o repasse do conhecimento ocorreu apenas durante as realizações dos eventos, não havendo disponibilidade de tempo para a transmissão de menores quantidades de informação e a repetição das mesmas em muitas etapas. Os projetos FAZAP estudados comportaram apenas o compartilhamento do conhecimento demandado por determinada necessidade, em pouco espaço de tempo, o que justifica a não utilização da redundância como coadjuvante na assimilação do conhecimento.

Com relação aos aspectos da comunicação entre fonte e destinatários do conhecimento envolvidos nesta fase, foi identificado pela maioria dos entrevistados que houve evolução parcial do conhecimento compartilhado e destacado que esses eventos são ricos na troca de experiências, muito embora os grupos tenham sido heterogêneos em termos de conhecimentos e experiências, de interesse e de motivação. Portanto, pode-se afirmar que ocorreu uma troca diacrônica de conhecimentos entre as fontes e os destinatários, uma vez que “tanto o destinatário como a fonte saem do processo de compartilhamento com conhecimento diferente e possivelmente maior do que no início do processo” (Tonet e Paz, 2006, p.7).

Quanto à comunicação institucional, foi mencionado que a mesma é falha e que os normativos são complexos, prolixos e igualmente falhos, o que, segundo as autoras, deve ser objeto de análise particularizada, pois o aperfeiçoamento de processos de comunicação interpessoal, intergrupar e organizacional são aspectos facilitadores da fase de implementação do MCC de Tonet e Paz (2006).

Quadro 24: Modelo de Compartilhamento de Conhecimento elaborado por Tonet e Paz (2006) e a Metodologia Fazer Aprender – similaridades e diferenças - Fase Implementação

Modelo de Compartilhamento do Conhecimento de Tonet e Paz (2006) - FASE IMPLEMENTAÇÃO		Aspectos identificados na pesquisa realizada sobre aplicação da Metodologia FAZAP
AÇÕES	Interação fonte <i>versus</i> destinatário	Sim
	Planejamento	Não
QUESTÕES	Trocas entre fonte/destinatário?	Sim
	Atitudes e traços pessoais de ambos, interessados, motivados?	Sim
	Condições favoráveis em que ocorrem?	Não
	Habilidades da fonte para repassar o que sabe?	Sim
	Habilidade do destinatário para compreender o que recebe?	Sim
	Aspectos dificultadores do contexto organizacional?	Sim
RELEVÂNCIA	Necessidade prática de aplicação do conhecimento?	Sim
	A aplicação pode gerar valor para organização?	Sim
	Insuficiência de fontes?	Não
	Rompimento de rotinas do destinatário?	Sim
DIFICULDADES	Dificuldade comunicação, utilização de linguagens e de códigos comuns.	Não
	Resistência da fonte em repassar o conhecimento como forma de exercício do poder.	Não
	Resistência do destinatário em adquirir o conhecimento para manter-se em zona de conforto.	Sim
	Falta de interesse e de comprometimento com a organização de ambas as partes.	Não
	Estilo de gerência refratária à cooperação interna?	Sim
	Necessidade de mudança de hábitos e práticas pessoais de pensamento e trabalho.	Sim
	Revisão de crenças, atitudes e valores arraigados na cultura organizacional.	Sim

Fonte: elaboração própria

5.3. FASE APOIO

Tonet e Paz (2006, p. 8) caracterizam a fase de apoio pela necessidade de esclarecimento e retificação dos conhecimentos repassados, que “ainda mereçam atenção”, com o objetivo de evitar-se o retorno à fase anterior, ou ainda a utilização do conhecimento de forma indevida ou inadequada. Para as autoras,

quanto maior a gravidade dos problemas demandantes do conhecimento, maior a relevância da fase.

Na aplicação das metodologias FAZAP pesquisadas, metade dos entrevistados não teve acesso à retificação do conhecimento, devido ao fato de os instrutores não estarem lotados nas mesmas agências dos destinatários do conhecimento, outros por falta de tempo ou mudança de setor, mas não foi possível identificar a necessidade de retificação. Ficou caracterizado que as administrações das agências procuram incentivar práticas de retificação, mas em algumas aplicações o instrutor não esteve disponível para tal.

A falta de acesso à fonte do conhecimento para solução de dúvidas surgidas nas aplicações das metodologias FAZAP, bem como a movimentação de pessoas, desligamentos, remanejamentos e promoções foram aspectos dificultadores relatados pelos entrevistados nas aplicações das metodologias FAZAP, dentre outros relatados por Tonet e Paz (2006).

Quadro 25: Modelo de Compartilhamento de Conhecimento elaborado por Tonet e Paz (2006) e a Metodologia Fazer Aprender – similaridades e diferenças - Fase Apoio

Modelo de Compartilhamento do Conhecimento de Tonet e Paz (2006) - FASE APOIO		Aspectos identificados na pesquisa realizada sobre aplicação da Metodologia FAZAP
AÇÕES	Exercitamento da prática orientada Criação de oportunidades para exercitamento: - destinatário assimila? - destinatário não assimila? Retificar.	Não
QUESTÕES	Necessidade de oportunidades para esclarecer os conhecimentos repassados que ainda merecem atenção?	Não relatado
	Existência de conhecimentos que necessitem de esclarecimentos ou de retificação?	Sim
RELEVÂNCIA	Volume e gravidade dos problemas surgidos nas primeiras tentativas de aplicação do conhecimento compartilhado.	Não relatado
	Esforço exigido para encontrar e encaminhar as necessárias soluções.	Não relatado
DIFICULDADES	Reações do ambiente à prática do compartilhamento do conhecimento;	Sim
	Falta de linguagem comum entre os usuários ou aplicadores do conhecimento;	Não
	Treinamento insuficiente dos usuários quanto à prática do conhecimento compartilhado;	Sim
	Dificuldades de assimilação por falta de requisitos pessoais necessários ao uso do conhecimento compartilhado;	Não
	Retomada de conhecimentos dominados anteriormente, por indicarem maior facilidade de aplicação;	Não
	Falta de acesso à fonte do conhecimento, para solução de dúvidas surgidas;	Sim
	Desempenho insuficiente ou fora dos padrões esperados;	Não
	Falta de estrutura física e material para a prática do novo conhecimento;	Sim
Movimentação de pessoas, desligamentos, remanejamentos e promoções;	Sim	
Mudanças tempestivas, que redirecionam a organização e afetam a forma de trabalho.	Sim	

Fonte: elaboração própria

5.4. FASE INCORPORAÇÃO

A incorporação do conhecimento compartilhado envolve a aplicação prática do conhecimento recebido no contexto de trabalho e, segundo Tonet e Paz (2006), a relevância desta fase aumenta à medida que o recebedor necessita utilizar o conhecimento no seu dia-a-dia. A pesquisa realizada apontou aplicabilidade do conhecimento compartilhado, muito embora a demanda de conhecimento mude constantemente em função das metas a serem atingidas. No entanto, alguns entrevistados indicaram que, em algum momento, houve aplicação do conhecimento compartilhado.

Tonet e Paz (2006) destacam que alguns eventos podem vir a conturbar a fase de incorporação, tais como: expectativas indevidas dos destinatários; exigência de aplicação do conhecimento em situações diversas ou desconhecidas; disfunções indesejáveis, redução de quadro funcional, desligamento de pessoal; mudanças nas atividades realizadas, sobrecarga de trabalho. Alguns desses fatores foram identificados na pesquisa realizada como, por exemplo, a mudança de setor ou de segmento de atendimento, inviabilizando a aplicação do conhecimento recebido. O desligamento de pessoal por incentivo à aposentadoria também foi fator apontado pelos entrevistados, assim como sobrecarga de trabalho.

Nos projetos FAZAP estudados, embora tenha sido constatado que o conhecimento fora utilizado, também foi identificado que a rápida mudança de foco ou de direcionamento nas necessidades do conhecimento inutilizou o conhecimento compartilhado. Não houve mensuração formal do conhecimento compartilhado, mas alguns fatores foram considerados pelos entrevistados como possíveis “mensuradores”, a exemplo da realização de um processo que anteriormente recebia conformidade negativa por parte de núcleos de controle de operações e que, após a

realização do FAZAP, passou a receber conformidade positiva; ou ainda o aumento das vendas de determinado produto em razão do aprendizado sobre o mesmo. O relato de que o conhecimento compartilhado agregou valor à rotina de trabalho dos entrevistados também foi considerado pela pesquisadora como aspecto de mensuração de resultados.

Quadro 26: Modelo de Compartilhamento de Conhecimento elaborado por Tonet e Paz (2006) e a Metodologia Fazer Aprender – similaridades e diferenças - Fase Incorporação

Modelo de Compartilhamento do Conhecimento de Tonet e Paz (2006) - FASE INCORPORAÇÃO		Aspectos identificados na pesquisa realizada sobre aplicação da Metodologia FAZAP
AÇÕES	Prática do conhecimento assimilado	Sim
	Ações para a fluência do conhecimento destinado ao uso	Não
QUESTÕES	Os conhecimentos compartilhados estão sendo aplicados no dia-a-dia?	Sim
	Muitas pessoas estão fazendo o mesmo? Da mesma maneira?	Não
	Mudanças externas estão afetando a incorporação?	Não relatado
	Mudanças internas estão afetando a incorporação?	Sim
RELEVÂNCIA	Esforço para remover obstáculos ao uso de conhecimento partilhado?	Não
	Grau de habilidade/facilidade para lidar com os desafios surgidos?	Não
DIFICULDADES	Capacidade de gestão dos conflitos organizacionais quanto ao uso do conhecimento.	Não
	Habilidade e atitudes necessárias para aplicação do conhecimento.	Sim
	Divergência nas rotinas de aplicação do conhecimento compartilhado.	Sim

Fonte: elaboração própria

5.5. ELEMENTOS DO PROCESSO

Tonet e Paz (2006) consideram como elementos básicos do processo de compartilhar conhecimento a fonte do conhecimento, o destinatário do conhecimento, o conhecimento a ser transferido e contexto em que o compartilhamento ocorre.

5.5.1. A fonte do conhecimento

A fonte do conhecimento é definida pelas autoras como quem possui o conhecimento a ser compartilhado e é relevante que possua habilidades de comunicação para que o compartilhamento seja efetivo; espera-se que possua atitudes positivas frente a si mesma e frente à organização; possua bom nível de conhecimento sobre o conhecimento a ser repassado. Tonet e Paz (2006) referem ainda que a posição ocupada pela fonte do conhecimento no contexto organizacional pode ser importante no processo, pois os papéis que desempenha e sua influência podem interferir no seu desempenho.

Nos projetos FAZAP pesquisados houve consenso que todas as fontes do conhecimento compartilhado possuíam domínio sobre o mesmo e que o vocabulário utilizado foi adequado ao tema tratado. Com relação ao comprometimento da fonte e suas atitudes perante a organização, foi constatado, através do relato dos três multiplicadores corporativos, que houve agregação de valor, pois o fato de estar responsável por compartilhar determinado conhecimento requer leitura e revisão do

conteúdo, o que caracteriza, na observação da pesquisadora, comprometimento e crença no trabalho a ser realizado.

Quadro 27: Modelo de Compartilhamento de Conhecimento elaborado por Tonet e Paz (2006) e a Metodologia Fazer Aprender – similaridades e diferenças - Elementos: Fonte do Conhecimento

Modelo de Compartilhamento do Conhecimento de Tonet e Paz (2006) Elementos: Fonte do Conhecimento		Aspectos identificados na pesquisa realizada sobre aplicação da Metodologia FAZAP
AÇÕES/ QUESTÕES	Possui atitude positiva e segura perante si mesmo, perante o destinatário e o objeto de compartilhamento?	Sim
	Possui o conhecimento a ser compartilhado?	Sim
	Possui domínio sobre o conhecimento a repassar?	Sim
	Posição que ocupa (favorável) no contexto organizacional?	Sim

Fonte: elaboração própria

5.5.2. O destinatário do conhecimento

O destinatário do conhecimento é referido por Tonet e Paz (2006) como aquele que apresenta a necessidade de receber o conhecimento, o que dependerá principalmente das suas habilidades comunicadoras, de suas atitudes frente a si, ao conhecimento que recebe, ao contexto e à fonte; das habilidades para ouvir e refletir sobre o conteúdo, da crença de que aquele conhecimento é importante para si e para o seu trabalho, da posse de conhecimentos anteriores, se o grupo é favorável, dentre outros. Nas aplicações dos projetos FAZAP estudadas, ficou constada a heterogeneidade dos grupos, com alguns funcionários novos, alguns com habilidades para o aprendizado e outros sem habilidades, como também alguns funcionários antigos, com resistência ao aprendizado, por desinteresse, por não acreditar ou compartilhar os aspectos positivos daqueles eventos. Também foi

identificado que alguns funcionários perceberam a importância de aplicação destes projetos e os benefícios próprios que poderiam advir do mesmo, como promoções e mudança de nível salarial. O comprometimento de alguns funcionários novos com as demandas organizacionais também foi identificado pela pesquisadora.

Quadro 28: Modelo de Compartilhamento de Conhecimento elaborado por Tonet e Paz (2006) e a Metodologia Fazer Aprender – similaridades e diferenças - Elementos: Destinatário do Conhecimento

Modelo de Compartilhamento do Conhecimento de Tonet e Paz (2006) Elementos: Destinatário do Conhecimento	Aspectos identificados na pesquisa realizada sobre aplicação da Metodologia FAZAP	
AÇÕES/ QUESTÕES	Determinação de quem vai receber o conhecimento?	Não
	Destinatário possui habilidades para tal?	Alguns
	Acredita-se capaz de aprender e receber o novo conhecimento?	Alguns
	Vê no conhecimento apreendido possibilidades de melhorias para si e para o seu trabalho?	Alguns
	Percebe a fonte do conhecimento como confiável?	Sim
	Partilha os valores do contexto no qual está inserido?	Alguns
	Sente-se afetado pelo status social, por hábitos e costumes já internalizados?	Alguns
	Estes aspectos interferem na interpretação das mensagens que recebe?	Alguns

Fonte: elaboração própria

5.5.3. O conhecimento a ser compartilhado

Tonet e Paz (2006) destacam três características relevantes do conhecimento a ser compartilhado, a saber: compreensibilidade, validade e utilidade. A compreensibilidade maior resulta em menor ambiguidade no resultado ou produto do compartilhamento (Tonet e Paz, p. 11) fato que foi constatado na pesquisa

realizada através do atendimento das metas esperadas pelas administrações das agências; a validade e a utilidade estão ligadas à aplicação do conhecimento compartilhado e nas aplicações estudadas foi relatado, pela maior parte dos entrevistados, que houve muita aplicação do conhecimento nas rotinas de trabalho, o que comprova sua validade, inclusive para atingir metas, e ainda relato de promoções de colaboradores.

Quadro 29: Modelo de Compartilhamento de Conhecimento elaborado por Tonet e Paz (2006) e a Metodologia Fazer Aprender – similaridades e diferenças - Elementos: : O conhecimento a ser compartilhado

Modelo de Compartilhamento do Conhecimento de Tonet e Paz (2006)		Aspectos identificados na pesquisa realizada sobre aplicação da Metodologia FAZAP
Elementos: O conhecimento a ser compartilhado		
AÇÕES/ QUESTÕES	Mensagem compreensível?	Sim
	Mensagem válida?	Sim
	Mensagem útil?	Sim

Fonte: elaboração própria

5.5.4. O contexto em que o conhecimento é compartilhado

Para Tonet e Paz (2006, p.11) o contexto influencia fortemente o processo de compartilhamento do conhecimento, e aspectos como estruturas formais, normativos complexos, procedimentos detalhados, exigência de que os procedimentos sejam feitos de forma sempre igual podem inibir a criação e compartilhamento do conhecimento.

Nas aplicações da metodologia FAZAP estudadas, foi evidenciado que a instituição financeira Y não estimula o compartilhamento do conhecimento, aspecto também identificado para as administrações das agências de varejo da mesma. A falta de espaço e tempo para fomentar práticas de compartilhamento do

conhecimento também foi relatada. Tonet e Paz (2006) ressaltam algumas estratégias para contexto propício à criação e compartilhamento do conhecimento dentre as quais: confiança mútua, desenvolvida através da coerência entre discurso e prática; valorização de idéias, prática de tratamento igualitário e justo; clima de questionamento contínuo, treinamentos, leituras, trabalho em equipe e rodízio de papéis; disponibilização de espaço e tempo para compartilhamento do conhecimento; realização de reuniões frequentes e rápidas.

Nas aplicações pesquisadas, alguns dos aspectos acima mensurados foram relatados, mas de forma negativa, como, por exemplo, o relato de mais da metade dos entrevistados que entendem que as administrações das agências são omissas e que não são realizadas reuniões, a não ser para cobrança de vendas de produtos. Através das entrevistas foi constatada a inexistência de rodízio de papéis, e que os funcionários fixam-se em um ponto, ficam estagnados. Questionamentos e reuniões para trocas de conhecimentos também não foram relatados. Tal aspecto ficou muito claro na fala de um entrevistado: “As reuniões são para cobrança de metas, vendas e exposição das necessidades de vendas. Não é direcionamento. É cobrança...”.

A pesquisa indicou ainda que a existência de número reduzido de funcionários, bem como a perda de conhecimento por aposentadoria, a ausência de espírito de equipe, excesso de trabalho e falta de tempo são fatores presentes e que, segundo Tonet e Paz (2006) podem prejudicar uma cultura organizacional favorável ao compartilhamento do conhecimento.

Quadro 30: Modelo de Compartilhamento de Conhecimento elaborado por Tonet e Paz (2006) e a Metodologia Fazer Aprender – similaridades e diferenças - Elementos: O contexto de compartilhamento do conhecimento

Modelo de Compartilhamento do Conhecimento de Tonet e Paz (2006) Elementos: Contexto de Compartilhamento do Conhecimento	Aspectos identificados na pesquisa realizada sobre aplicação da Metodologia FAZAP	
AÇÕES/ QUESTÕES	Estruturas muito centralizadas e formais?	Sim
	Normas e procedimentos detalhados, exigência de que as coisas sejam feitas de forma sempre igual?	Sim
	Construção de relacionamentos cooperativos?	Não
	Clima de questionamentos?	Não
	Treinamentos?	Não
	Trabalho em equipe? Discussões?	Não
	Rodízio de funções e papéis?	Não
	Espaço e tempo para compartilhamento do conhecimento?	Não
	Realizações de reuniões freqüentes e rápidas?	Não
	Estímulo ao questionamento e apoio ao fazer diferente?	Não

Fonte: elaboração própria

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

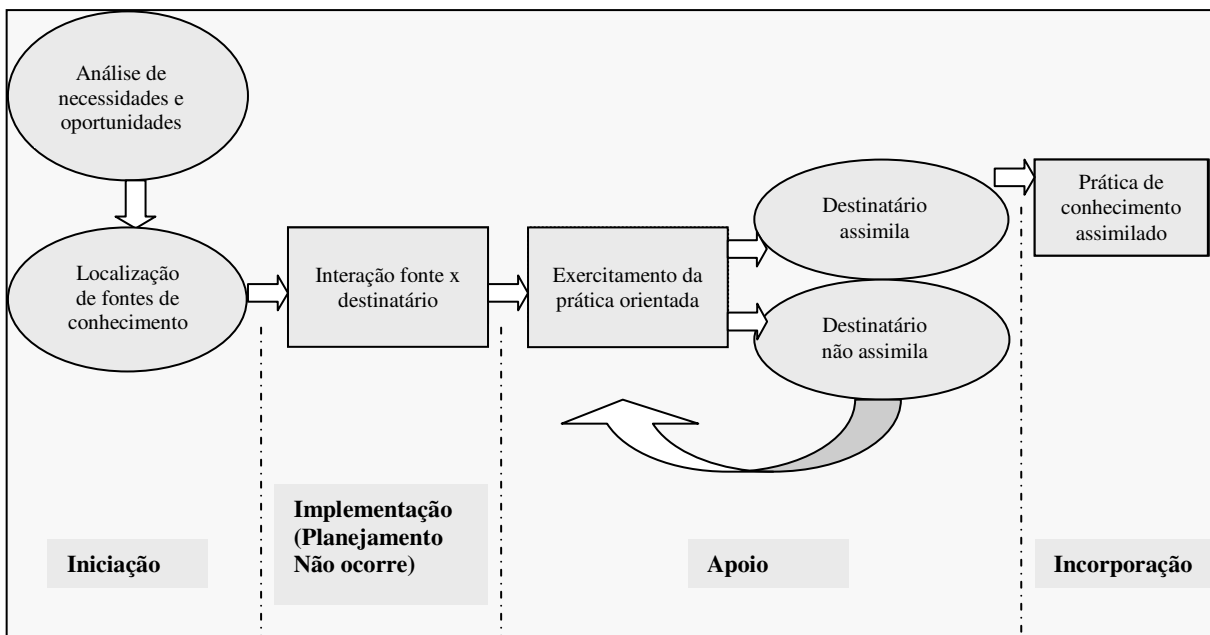
6.1. CONCLUSÕES

As figuras 10 e 11 serão utilizadas para ilustrar e apoiar as conclusões desta pesquisa no que concerne à existência (ou não) de conformidade das aplicações da metodologia FAZAP da instituição financeira Y com o MCC de Tonet e Paz (2006). Da análise das figuras percebe-se que, estruturalmente, os processos incorporados nos modelos são bastante similares.

A primeira fase do MCC de Tonet e Paz (2006), denominada iniciação, corresponde, no “Fazer a Aprender”, à fase de avaliação das necessidades de treinamento, enquanto que a fase de implementação corresponde, em parte, à fase de planejamento no FAZAP, uma vez que alguns aspectos do Modelo de Compartilhamento de Tonet e Paz (2006), como a interação entre a fonte e o destinatário, estão relatados na metodologia FAZAP na terceira fase, a realização.

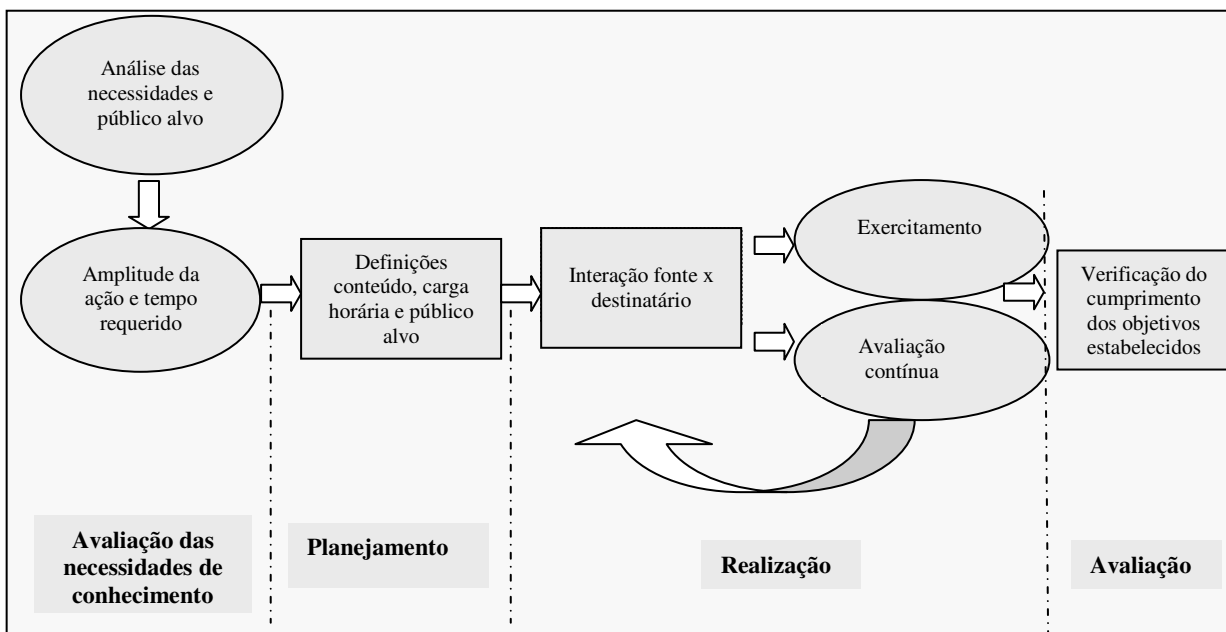
No modelo elaborado por Tonet e Paz (2006) a terceira fase é o apoio, onde estão enumeradas ações de esclarecimentos e retificação dos conhecimentos repassados e na metodologia FAZAP; tais ações são sugeridas na terceira fase, denominada de realização. Finalmente, a fase de incorporação no Modelo de Tonet e Paz (2006) não possui semelhança com a metodologia FAZAP. A quarta fase da metodologia FAZAP relata a avaliação que, no Modelo de Compartilhamento de Tonet e Paz (2006), está contida na fase de implementação, quando do planejamento do processo.

Figura 10: Modelo de Compartilhamento do Conhecimento de Tonet e Paz (2006)



Fonte: Tonet e Paz (2006)

Figura 11: Metodologia Fazer e Aprender - Fases identificadas com o Modelo de Compartilhamento do Conhecimento de Tonet e Paz (2006)



Fonte: elaboração própria

Entretanto, como será visto a seguir, a prática do FAZAP apresenta, de acordo com as percepções dos entrevistados, lacunas apreciáveis em relação ao preconizado por Tonet e Paz.

Na fase de iniciação, Tonet e Paz (2006) indicam duas ações principais: análise de necessidades de conhecimento e oportunidades de conhecimentos diferentes ou novos e a localização das fontes de conhecimento. Nas aplicações do FAZAP pesquisadas, ambas as ações foram identificadas, assim como alguns aspectos quanto à relevância da fase relatados por Tonet e Paz (2006), como erros repetidos, desempenho insuficiente e conhecimento restrito a poucas pessoas. Algumas das dificuldades enumeradas pelas autoras nesta fase também foram identificadas por esta pesquisadora, como a gestão de aspectos inerentes ao contexto organizacional e crenças e atitudes arraigadas na cultura organizacional que poderiam impactar o processo de compartilhamento. Com o incentivo à aposentadoria de colaboradores, houve perda de conhecimento tácito relevante e o conseqüente ingresso de novos funcionários no grupo de trabalho acarretou a necessidade de repasse de conhecimento específico para realização das tarefas demandadas. Esses aspectos caracterizam a fase de iniciação em ambos os modelos. Portanto, a fase de iniciação do projeto FAZAP da instituição financeira Y, ocorre em conformidade com o MCC de Tonet e Paz (2006).

Na fase de implementação Tonet e Paz (2006) relatam ações de promoção de interação entre fonte e destinatário, e de planejamento do processo de compartilhamento, com a criação de estratégias e identificação de fatores que possam interferir de forma negativa no processo. Constatou-se que, nas aplicações dos projetos FAZAP pesquisadas, as fontes do conhecimento detinham competências necessárias para a troca de conhecimentos requeridos; quanto às

competências necessárias ao destinatário do conhecimento, a pesquisadora identificou que a maioria dos entrevistados esteve comprometida com as demandas organizacionais, disposta a aprender, sem apresentar resistências e confortáveis na situação de aprendentes. Dentre os aspectos dificultadores enumerados por Tonet e Paz (2006) nesta fase destacam-se a disponibilidade de tempo e as condições estruturais adequadas para compartilhamento, fatores que foram bastante referidos nas aplicações pesquisadas. Para as autoras o custo inerente à interrupção das rotinas da fonte e do destinatário para dedicar tempo ao compartilhamento do conhecimento podem interferir de forma negativa, impedindo que o conhecimento demandado seja compartilhado e indicando maior relevância da fase no processo. As autoras referem que o planejamento é relevante para o sucesso do compartilhamento do conhecimento no trabalho, mas, nos eventos pesquisados, o exercício dessas atividades não foi percebido pelos entrevistados como satisfatório, e justificado pela falta de tempo e sobrecarga de atividades das fontes do conhecimento. A ausência de avaliação corrobora a inexistência de planejamento nas aplicações estudadas.

Portanto, a fase de implementação do Modelo de Tonet e Paz (2006) ocorreu nas metodologias FAZAP estudadas, à exceção da rotina de planejamento. De fato, uma observação atenta evidencia que os ambientes das agências não são propícios à busca e criação do conhecimento, principalmente devido à ausência de tempo disponível para compartilhamento do conhecimento e excesso de trabalho, devido ao grande número de pessoas aguardando para serem atendidas, com horário de atendimento restrito (10h00min às 16h00min) e, ainda, pelo fato de os funcionários iniciarem suas jornadas de trabalho às 10h00min (com carga horária de 06 horas) e ponto eletrônico.

Com relação à fase de apoio do MCC de Tonet e Paz (2006, p.8), os resultados indicam que ela não ocorreu nas metodologias FAZAP pesquisadas, confirmando a suposição inicial da pesquisadora.

A incorporação do conhecimento compartilhado é caracterizada por Tonet e Paz (2006) pela aplicação prática do conhecimento recebido no contexto de trabalho. Conclui-se, através da pesquisa, que houve aplicação do conhecimento compartilhado, muito embora a demanda de conhecimento mude constantemente.

A pesquisa indicou ainda que a existência de número reduzido de trabalhadores, a perda de conhecimento por aposentadoria, a ausência de espírito de equipe, o excesso de trabalho e falta de tempo são fatores presentes no contexto da organização pesquisada que, segundo Tonet e Paz (2006), podem prejudicar uma cultura organizacional favorável ao compartilhamento do conhecimento.

Portanto, os resultados da pesquisa sugerem que apenas a fase de iniciação, parte da fase de implementação e a fase de incorporação do Modelo de Compartilhamento de Tonet e Paz (2006) foram identificadas nas aplicações da metodologia FAZAP da instituição financeira Y.

6.2. RECOMENDAÇÕES

Por ocasião do desenvolvimento da presente pesquisa, foi surgindo ao longo de suas etapas, algumas limitações de suas particularidades, e foi constatado que alguns aspectos relevantes poderiam ser estendidos, acrescentando futuramente novas perspectivas ao campo de transferência do conhecimento. Embora tais aspectos não tenham comprometido o objetivo do trabalho, sugere-se que o estudo

possa ser repetido em organizações similares, para que possa ser verificado se os fatores dificultadores, que foram enumerados por Tonet e Paz (2006) e identificados na organização estudada, estão presentes em outras organizações.

A realização de pesquisa quantitativa na mesma organização poderia ser útil para complementar o estudo em questão, assim como novas variáveis, com um corte temporal mais atual, uma vez que, durante este estudo, houve troca na Presidência da organização pesquisada.

O MCC de Tonet e Paz (2006) também poderia ser aplicado em outras metodologias de compartilhamento do conhecimento organizacional ou mesmo em rotinas de trabalho específicas da organização pesquisada, ou ainda em organizações diversas, contribuindo para o tema em questão.

E, finalmente, caberia investigar as possíveis relações entre aspectos determinados do Modelo de Tonet e Paz (2006) e aspectos particulares das organizações, como por exemplo, a existência de espaços informais, permitindo a criação e compartilhamento do conhecimento, ou a relação entre compartilhar conhecimento e cultura organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANGELONI, M. T, **Organizações do Conhecimento**, Rio de Janeiro: Saraiva, 2002.
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C.S. e BOFF, L. H. **Os novos horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BERLO, D. K., **Processo da Comunicação: introdução à teoria e à prática.**, São Paulo: Martins Fontes, 1982.
- BERTALANFFY, L. **Teoria geral de sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1975.
- BRANDÃO E GUIMARÃES. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** São Paulo: Revista de Administração de Empresas, n.1, v 41.p.8, 2001.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DAVENPORT T. & PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DESAULNIERS, J. B. R., Gestão estratégica & formação de competências. **Diálogo Educacional**, v.3, n.5, p.11-18, 2002.
- DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

- DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- DUTRA, J. S., HIPÓLITO, J., SILVA, C. **Gestão de pessoas por competências**, In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 1998.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- FLEURY, M. T. L. e FLEURY, A. Construindo o conceito de competências. **Revista de Administração Contemporânea**. ed. especial, p.183-196, 2001.
- FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR. M.M. (2001). **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FORD, J.D.; FORD, L. W. The role of conversations in producing intentional change. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 541-570, 1995.
- _____ ; _____ ; McNAMARA, R. T. Resistance and the background conversations of change. **Journal of Organizational Change Management**, v.1, n. 2, p. 105-121, 2001.
- FREITAS, J. A. S. B. **Controladoras estrangeiras e conhecimento organizacional em controladas brasileiras**: estudo de caso nas áreas de varejo de duas organizações bancárias. Tese de doutorado (Administração). Instituto de Administração e Gerência (IAG). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). Rio de Janeiro, 2005.
- FREITAS, H.; et al. **Sphinx Aprendiz**. Canoas: Sphinx, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE**, São Paulo, v. 35. n. 2, p. 57-63, 1995a.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa; tipos fundamentais. **RAE**, São Paulo, v. 35. n. 3, p. 20-29, 1995b.

GOMAN, C.K. **Five reasons people don't tell what they know**. *Kinsey Consulting Services.*, 2002. Recuperado em outubro de 2007. Disponível em <http://www.ckg.com>.

KOLB, D. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MARSICK, V. J.; VOLPE, M.; WATKINS, K. E. Theory and practice of informal learning in the knowledge era. In: MARSICK, V. J.; VOLPE, M. (ed.). *Informal learning on the job*. **Advances in Developing Human Resources**, n.3, p. 80-95, 1999.

MATURANA, H. R.; VARELLA, F. J. **A árvore do conhecimento**: as bases biológicas da compreensão humana. São Paulo: Palas Athena, 2001.

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

MINTZBERG, H. & QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NONAKA I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 19. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ROESCH, S. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas. 1999.

STROCCHIA, M. **MCTC: Metodologia para la captura y transferencia de conocimiento**. Fundación Iberoamericana del conocimiento, 2001. Recuperado em outubro de 2007. Disponível em <http://www.gestiondelconocimiento>.

SVEIBY, K. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of the best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, p 27-43, 1996.

SZULANSKI, G. The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of Stickiness. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 82(1), p. 9-27, 2000.

TABET, M. B., **Transferência de conhecimento no contexto da globalização de empresas**. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) – IBMEC-Faculdade de Economia e Finanças IBMEC. Rio de Janeiro: 2007.

TERRA, J. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**, São Paulo: Negócio, 2001.

THAYER, L. O. **Comunicação, fundamentos e sistemas:** na organização, na administração, nas relações interpessoais. São Paulo: Atlas, 1979.

THOMPSON, J. J. **Anatomia da comunicação.** Rio de Janeiro: Bloch, 1973.

TONET, H. C.; PAZ, M. G. T. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea.** v. 10, n. 2, p. 75-94, 2006.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2007.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação do conhecimento organizacional** – reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WATKINS, K. E.; MARSICK, V. J. **Sculpting the learning organization:** lessons in the art and science of systemic change. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A

Roteiro de entrevistas

Esta pesquisa tem como objetivo identificar as similaridades e diferenças entre o processo de compartilhamento do conhecimento preconizado pela metodologia FAZAP da instituição financeira Y e o Modelo de Compartilhamento do Conhecimento elaborado por Tonet e Paz (2006).

Para tal, gostaria de contar com sua colaboração para responder às perguntas abaixo. Solicito sua autorização para gravar esta entrevista, que será posteriormente transcrita para tabulação de suas respostas. Você não precisa se identificar. Obrigada pela sua atenção e colaboração.

Nome/pseudônimo do respondente _____

Quanto tempo na empresa? _____

Realizou quantos FAZAPs? _____

Nome do FAZAP: _____

Realização recente? _____

Local da entrevista: _____

Condições da entrevista. _____

- 1. Como você foi selecionado para realização deste FAZAP? Iniciativa sua? Do gestor? Por solicitação do funcionário? Necessidade de alavancar vendas?**

2. **As fontes do conhecimento foram internas ou externas à organização?**
3. **Você acha que o FAZAP foi aplicado em contexto que prioriza o compartilhamento do conhecimento? A administração de sua agência valoriza aplicações e práticas de compartilhamento do conhecimento, ou acha que os funcionários aprendem por si só, lendo normativos internos?**
4. **Você considera que é possuidor das competências requeridas para o compartilhamento deste conhecimento?**
5. **Você considera que os funcionários que foram emissores/receptores do conhecimento repassados possuíam as competências requeridas para assimilação/aplicação dos mesmos à sua rotina? Eram funcionários novos?**
6. **Quando é necessário o compartilhamento de determinada rotina, ocorre o planejamento?**
7. **Houve rompimento da sua rotina de trabalho ou dos funcionários envolvidos no FAZAP? Você se sentiu sobrecarregado? Querendo acabar logo?**
8. **Houve planejamento do FAZAP?**
9. **Houve critérios de avaliação de sua conduta e dos envolvidos no processo?**
10. **Ao final do FAZAP você diria que ambos detiveram o mesmo conhecimento, ou seja, você conseguiu passar exatamente “o escrito” ou houve uma evolução no conhecimento? Você, como multiplicador, aprendeu um pouco mais?**
11. **Se falássemos em dificuldades na aplicação do FAZAP, quais dos fatores a seguir você indicaria?**

- i. Linguagem utilizada é comum entre fonte e destinatário?
 - ii. Destinatário está apto para compreender e manejar o conhecimento que está sendo compartilhado?
 - iii. Atitudes pessoais de ambos? Estão motivados? É somente obrigação de cumprir uma etapa?
 - iv. Destinatário resiste em aprender o “novo”, pois não quer mudar a forma como trabalha? Está desconfortável na situação de aprendente? Teme não assimilar a nova aprendizagem?
 - v. Fonte e destinatário detêm interesse e comprometimento com as demandas organizacionais?
 - vi. Tempo disponível do fornecedor do conhecimento para dedicar-se ao compartilhamento do conhecimento?
 - vii. O contexto organizacional está apto para abrigar o processo de compartilhamento do conhecimento?
 - viii. Organização estimula através da gerência o compartilhamento do conhecimento?
 - ix. Necessidade de revisão de crenças, atitudes e valores arraigados na cultura organizacional.
- 12. Houve necessidade de esclarecimentos ou retificação dos conhecimentos repassados para que fossem utilizados de maneira adequada? A administração proporcionou espaço para tal?**
- 13. Você acha que os conhecimentos emitidos/recebidos têm sido aplicados constantemente no dia-a dia? Quantas pessoas, cada vez mais, estão fazendo à mesma aplicação, sem resistências?**
- 14. Como você mensuraria a aplicação do conhecimento repassado?**
- 15. Se não estão sendo aplicados, a que você atribuiria? (Expectativas inadequadas dos receptores do conhecimento? Expectativa de promoção ou em virtude da aplicação do conhecimento recebido? Resistência ou indisponibilidade das pessoas para mudanças que se tornam necessárias, à medida que as práticas decorrentes do novo**

conhecimento começam a se consolidar? Descrédito e consequente pressão contrária, das chefias e pares, sobre as vantagens e benefícios do uso do novo conhecimento?)

- 16. Você possuía domínio sobre o conhecimento repassado?**
- 17. Você identificou nos emissores/receptores do conhecimento habilidades para receber o conhecimento compartilhado?**
- 18. O compartilhamento do conhecimento foi validado? Compreendido? Útil?**
- 19. Com relação ao contexto de compartilhamento do conhecimento, sua agência estimula práticas do tipo reuniões, questionamentos, trabalho em equipe, rodízio de papéis?**

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)