

AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE APRENDIZADO E DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO: um estudo exploratório em uma empresa agroindustrial

Nívea Marcela Marques Nascimento Macêdo*
Raquel Andrade Barros**
Gesinaldo Ataíde Cândido***

RESUMO

Um diferencial na competitividade de uma organização é a sua capacidade de aperfeiçoar a utilização do conhecimento, que por vezes fica restrito a algumas pessoas ou a áreas da empresa. A disseminação do conhecimento e a necessidade de aprender continuamente revelam-se requisitos indispensáveis no contexto atual, caracterizado pelo aumento do fluxo de informações e competências requeridas para o trabalho. Para difundir a informação é fundamental o compartilhamento e o aprendizado contínuo. Nesse sentido, o presente estudo tem o objetivo de verificar como ocorre o compartilhamento de conhecimento e o aprendizado em uma agroindústria tradicional de alimentos situada no município de Areia – PB. Em termos metodológicos, a pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, de abordagem qualitativa. A coleta de dados foi realizada mediante entrevistas com roteiro semi-estruturado baseado no modelo de compartilhamento de Tonet e Paz (2006), e sua interpretação foi baseada numa análise de conteúdo, além da observação não participante no intuito de captar informações não reveladas durante a aplicação das entrevistas. Os resultados indicaram que na agroindústria estudada os principais problemas se concentram na fase inicial do processo de compartilhamento, por não haver uma maneira formal e organizada de troca de experiências e informações e pelo não desenvolvimento de uma cultura favorável ao compartilhamento de conhecimento.

Palavras-Chave: Compartilhamento de Conhecimento. Empresa Agroindustrial. Disseminação do Conhecimento.

* Universidade Federal da Paraíba. Administradora pela UEPB. Mestranda em Engenharia de Produção pela UFPB. Pesquisadora do GEGIT - Grupo de Estudos em Gestão, Inovação e Tecnologia.
E-mail: niveamarcela@ig.com.br

** Universidade Federal da Paraíba. Economista pela UFCG. Mestranda em Engenharia de Produção pela UFPB. Pesquisadora do GEGIT - Grupo de Estudos em Gestão, Inovação e Tecnologia.
E-mail: barrosrab@gmail.com

*** Universidade Federal de Campina Grande. Professor titular da UFCG. Líder do GEGIT - Grupo de Estudos em Gestão, Inovação e Tecnologia.
E-mail: gacandido@uol.com.br

I INTRODUÇÃO

O foco central das organizações tem sido o desenvolvimento de processos que aperfeiçoem a troca de informações, a busca do conhecimento e a garantia de inovações científicas e tecnológicas. Verifica-se que a gestão pró-ativa do conhecimento e a capacidade de reutilizá-lo e desenvolvê-lo adquirem um papel central para a competitividade tanto de organizações como de países.

Em razão desses acontecimentos as empresas tendem a se diferenciar pelo que

conhecem e pela forma como administram esse conhecimento. As que conseguem geri-lo de forma eficiente, compartilhada e que incentive o aprendizado, podem desenvolver um ambiente de trabalho favorável a idéias inovadoras e técnicas mais adequadas. Entretanto, quase sempre o que se produz de conhecimento no âmbito empresarial fica restrito a pessoas ou setores e sua transmissão por vezes se processa de maneira informal e insuficiente.

No Brasil, corrobora-se que o recurso conhecimento vem adquirindo importância significativa para o desempenho empresarial e

que, com a abertura econômica, sua adequada gestão e compartilhamento no âmbito dos grupos de trabalho são ainda mais fundamentais. Com a disseminação de informações, existe a possibilidade de potencializar a inovação, bem como elevar os ativos intelectuais de uma organização.

Nos últimos anos, pesquisas nessa área intensificaram aplicações práticas, dado o aprofundamento teórico que obtiveram, enfocando o entendimento de como as organizações trabalham no sentido de novos produtos, processos e estruturas de acordo com a implantação coordenada da gestão do conhecimento. Para Quinn et al (1997), este é um fator que fortalece a competitividade de forma sustentável nos negócios, dado o fato de que o conhecimento está fixado nas pessoas, e dessa forma é de difícil imitação pelos concorrentes.

Grande parte dos valores intangíveis como a capacidade de inovação, a competência dos funcionários, a marca ou a imagem agregada pela posse de conhecimento, resultam da incorporação de novas experiências, de reflexão, da aprendizagem contínua e compartilhada entre as pessoas (TONET; PAZ, 2006).

Para difundir o conhecimento nos grupos de trabalho, é fundamental compartilhar, pesquisar e interagir com outras pessoas. Assim, o presente estudo tem o objetivo de verificar como ocorre o compartilhamento de conhecimento em uma agroindústria tradicional de alimentos situada no município de Areia - PB. Para atingi-lo, fundamentou-se uma aplicação do modelo de Tonet e Paz (2006) que possui quatro fases de compartilhamento de conhecimento no trabalho: iniciação, implementação, apoio

e incorporação. Em termos metodológicos, a pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, de abordagem qualitativa.

Além desta introdução e das considerações finais, o trabalho divide-se em cinco seções. As três primeiras tratam do entendimento da empresa como um agente constituído de processos orientados pelo conhecimento, do compartilhamento do conhecimento e do modelo de compartilhamento no trabalho. A quarta seção expõe os métodos e procedimentos utilizados na construção do estudo. Por fim, é explanada a análise, as discussões dos resultados e considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A empresa como um agente constituído de processos orientados pelo conhecimento

É consensual a importância do eficiente processamento de informações, aprendizagem e preparo dos funcionários para a correta produção de bens e provisão de serviços. Um conjunto de princípios pode maximizar essas condições. Esses princípios dizem respeito a um alto grau de flexibilidade e inovação, que só são possíveis através da correta administração do conhecimento no âmbito organizacional. Para isso, podem ser utilizados alguns parâmetros, que segundo Silva (2004) trabalham basicamente com indicadores da capacidade da organização para realizar a Gestão do Conhecimento (e a aprendizagem organizacional) de alto desempenho. Estes estão explicitados no Quadro 1, que se segue:

PARÂMETROS		
ORGANIZACIONAIS	RECURSOS HUMANOS	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO
Rotatividade entre diferentes postos de trabalho, disseminação do trabalho em times.	Gerenciamento de competências, Programas de treinamento e formação de pessoas.	Existência e disseminação de intranet/extranet, de ferramentas de trabalho em grupo virtual.

Quadro 1: Parâmetros para disseminação do conhecimento

Fonte: Elaborado com base em Silva (2004)

A mensuração estratégica da aprendizagem e do conhecimento em uma empresa está diretamente relacionada à qualidade dos recursos existentes para o trabalho, particularmente em suas áreas e departamentos funcionais. Esses recursos dizem respeito ao patrimônio tangível e intangível da organização, relacionados com o preparo dos funcionários e os agentes físicos que a empresa disponibiliza para as atividades. Vale salientar que a gestão que utilizar mais eficientemente esses recursos poderá obter maiores vantagens concorrenciais na disposição de seus produtos/serviços.

Davenport e Prusak (1998) apontam que a única vantagem sustentável que uma empresa possui é aquilo que ela coletivamente sabe a eficiência com que ela utiliza o que sabe e a prontidão com que ela adquire novos conhecimentos. As organizações usam o próprio conhecimento como fonte, ou seja, reconhecem que esse conhecimento existente as mantém competitivas.

Orientado pela visão coesa e integrada dos processos de negócios, nota-se cada vez mais um alargamento das atividades das áreas e departamentos funcionais da empresa, para assim contribuir com a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional nos processos de negócio em que estão envolvidas. O valor para a empresa será originado da transformação da informação em conhecimento e sua efetiva aplicação (LIEVROUW; FINN, 1996; WENPIN, 2000).

Entretanto, observa-se que para uma correta agilidade dos processos, de novas idéias e o conseqüente compartilhamento do conhecimento, as organizações passam a investir em uma nova cultura, para que o compartilhamento seja consolidado como uma prática, possibilitando um aumento da inovação, rapidez e flexibilidade.

Para isso, faz-se necessária a visão simultânea de todas as atividades que compõem a empresa, considerando uma abordagem holística nessa execução. Assim, o conhecimento pode ser distribuído entre todos os participantes, tornando-se mais seguro tomar decisões e avaliar suas conseqüências em todos os setores da empresa, pelo fato da busca conjunta de soluções.

À medida que um indivíduo aprende ou descobre e compartilha o que aprendeu, ele está contribuindo para o resultado final das tarefas

de todos os funcionários e da empresa como um todo. Para McGee e Prusak (1994) a informação é um importante insumo estratégico, pois seu uso e exploração tornam-se recursos fundamentais para geração de conhecimento e fonte para desenvolvimento de novas oportunidades para as organizações.

Uma empresa baseada em conhecimento é uma organização de aprendizagem que o reconhece como um recurso estratégico e o cria para que possa ser processado internamente e utilizado externamente, aproveitando o potencial do capital intelectual da organização, onde o trabalhador do conhecimento é o componente crítico. A eficácia da transferência do conhecimento depende de incentivos adequados, pois quando os trabalhadores sabem que seu aprendizado será aplicado, o estímulo é diferente e o desenvolvimento desse conhecimento na prática é mais provável (GARVIN, 2000).

Para o autor, o acompanhamento do aprendizado e da ampliação do conhecimento organizacional ocorre através de três estágios, conforme observa-se pelo Quadro 2:

ESTÁGIO COGNITIVO	As pessoas defrontam-se com novas idéias, alargam seus conhecimentos e passam a pensar de maneira diferente.
ESTÁGIO COMPORTAMENTAL	As pessoas internalizam as novas idéias e começam a modificar seu comportamento.
ESTÁGIO DA MELHORIA DO DESEMPENHO	Caracterizado por mudanças de comportamento que acarretam melhorias quantificáveis nos resultados da empresa.

Quadro 2: Acompanhamento do aprendizado organizacional

Fonte: Elaborado com base em Garvin (2000)

À medida que o conhecimento é internalizado, os processos, produtos e a experiência pessoal de todos os envolvidos no empreendimento são melhorados. É válida a observação de como as empresas podem, considerando suas particularidades, prover aos seus funcionários os melhores meios para comunicar-se e rever as reais necessidades de conhecimento, pontuando uma mentalidade de mudança e um aperfeiçoamento das atividades cotidianas.

Nesse sentido, se faz necessário o entendimento da maneira pela qual o conhecimento pode ser compartilhado, ou quais as melhores formas de se concretizar esta prática.

2.2 Compartilhamento do conhecimento

A palavra compartilhar infere a idéia de transmissão, troca ou partilha. Atualmente existe uma necessidade de compartilhar informações no âmbito dos grupos de trabalho. Isto porque esse compartilhamento pode garantir maior flexibilidade e inovação às empresas. Ávidas por ganhos de mercado, inovação de produtos e processos e maior preparo dos funcionários, muitas organizações passam a investir em uma nova cultura de disseminação de informações.

A única vantagem competitiva que uma organização possui é aquilo que ela detém com informações, experiências, habilidades, valores e os *insights* dos membros que dela fazem parte, além da prontidão e eficiência com que o conhecimento é utilizado e adquirido (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Para os autores, o compartilhamento de conhecimento pode acontecer de modo espontâneo ou estruturado entre as pessoas na organização, destacando a importância de colocá-lo em uso para obtenção de valor.

Bartol e Srivastava (2002) definem compartilhamento de conhecimento como sendo o compartilhamento de informações, idéias, sugestões e experiências organizacionalmente relevantes, do indivíduo com outros, e afirmam que esse compartilhamento é um componente decisivo dos sistemas de gestão do conhecimento.

De acordo com Shaw e Perkins (1993), a capacidade de transferir e disseminar conhecimento são adquiridos quando há um intercâmbio colaborativo de idéias nas quais perspectivas diferentes são expostas e o conhecimento é partilhado. Para Nonaka e Takeuchi (1997) e Szulanski (2000), o compartilhamento em questão sofre a influência de inúmeras variáveis, que podem causar impacto nesse processo de diferentes formas.

A linguagem comum por parte das pessoas que atuam em uma organização é um requisito necessário no compartilhamento do conhecimento. Em algumas situações esse processo requer um vocabulário inovador para

os receptores ou envolve termos que acabam sendo decodificados de forma diferente daquela pretendida pelo emissor.

Para Goman (2002) as principais razões que levam as pessoas a não compartilhar conhecimento seriam o entendimento de que se um indivíduo possui maior instrução que outro, este pode ser um fator que se configura em uma forma de poder. As pessoas, neste sentido, se sentem inseguras sobre o valor de seu conhecimento; há uma diminuição da confiança mútua; os funcionários têm medo das conseqüências negativas que podem ocorrer.

Isto porque muitas vezes os indivíduos não são estimulados a reconsiderar suas práticas e rotinas de trabalho e contestar os métodos operacionais utilizados. Muitas organizações preferem manter as situações operacionais vigentes e não verificam a necessidade ou permitem a modificação das rotinas existentes impróprias.

O compartilhamento de conhecimento é um processo intrínseco à sua gestão e envolve o entendimento dos recursos sociais e intelectuais de que a empresa dispõe. Segundo Szulanski (2000) e Maturana e Varela (2001) o compartilhamento do conhecimento depende da capacidade de absorção do destinatário, que está relacionada com experiências, crenças e habilidades anteriores e com a motivação que possui para buscar e aceitar conhecimentos diferentes ou novos.

A falta de motivação nesse sentido poderá levar à atitude de adiamento, rejeição, sabotagem ou passividade na implantação e no uso do conhecimento, que se tornarão barreiras para o compartilhamento. Nesse sentido, pode ser necessário um meio ou processo de compartilhamento que forneça os subsídios adequados à correta disseminação e motivação dos funcionários para a troca de informações.

2.3 Modelo de compartilhamento de conhecimento no trabalho

O modelo de compartilhamento do conhecimento abordado para a presente pesquisa trata-se de uma proposta de Tonet e Paz (2006) que tem a finalidade de verificar a compreensão do que ocorre quando pessoas compartilham no trabalho conhecimentos que possuem, procurando discutir elementos que integram o

processo. O foco principal do modelo são as ações e iniciativas que ocorrem nos grupos de trabalho, sendo a organização considerada como elemento do contexto em que esses grupos estão inseridos.

O modelo concebido considera que o processo de compartilhamento do conhecimento é integrado por quatro fases, as quais a figura 1 a seguir procura ilustrar. Podem-se observar as principais ações com ênfase no percurso que o destinatário deve considerar:

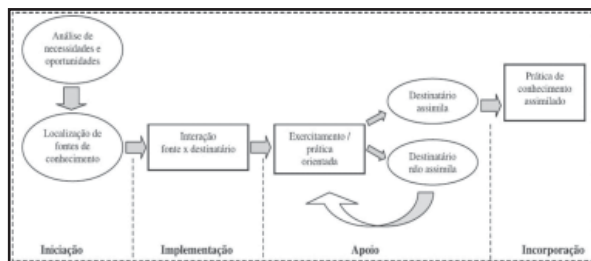


Figura 1: Modelo de compartilhamento de conhecimento

Fonte: (TONET; PAZ, 2006, p. 81)

A figura um mostra as quatro fases do modelo, pontuando as características contidas em cada uma. Segue abaixo discriminação de cada uma das etapas do modelo:

a) **A fase de iniciação** envolve a identificação de necessidades ou demandas de conhecimento que servirão como estímulo para a localização de fontes para suprir carências individuais, a partir da verificação dos tipos de conhecimento que deverão ser repassados. Esta fase trabalha na perspectiva de que existem nas organizações conhecimentos que permanecem ocultos e sem aplicação, (...), e que muitos que permanecem restritos a algumas pessoas ou a determinadas áreas, poderiam ser usados por outras, ou em outras unidades de trabalho, com vantagens para a organização (TONET; PAZ, 2006).

A existência de uma cultura organizacional aberta ao diálogo e à discussão de problemas e idéias pode favorecer a descoberta de soluções para demandas organizacionais conforme propõem Davenport & Prusak (1998).

Nesta fase, são identificadas algumas dificuldades que, dependendo do grau de sua existência, podem dificultar esta etapa, conforme observa-se no Quadro 3:

Dificultam o processo de Iniciação	Identificação precisa das necessidades ou demandas de conhecimento;
	Localização de fontes aptas e disponíveis para repassar conhecimento;
	Gestão de competências de fontes e destinatários;
	Gestão de aspectos do contexto organizacional.

Quadro 3: Dificuldades da fase de Iniciação

Fonte: Baseado em Tonet e Paz (2006)

Esses fatores podem ser minorados sob o ponto de vista do desenvolvimento de um contexto propício à troca de informações e uma cultura aberta ao diálogo e discussão de problemas e idéias.

b) **A fase de implementação** consiste no estabelecimento de vínculos entre a fonte possuidora e o demandante ou destinatário do conhecimento a ser compartilhado; os focos de maior interesse nessa fase são as trocas que ocorrem entre a fonte e o destinatário e as condições em que elas ocorrem. O planejamento cuidadoso das ações necessárias ao compartilhamento de conhecimento poderá contribuir para evitar problemas que possam reduzir ou impedir os seus resultados desejados (TONET; PAZ, 2006).

As principais dificuldades desta fase estão identificadas no Quadro 4, que se segue:

Dificultam o processo de Implementação	Falta de habilidades da fonte para repassar aquilo que sabe e do destinatário para compreender;
	Algumas atitudes e traços pessoais de ambos;
	Alguns aspectos do contexto organizacional;

Quadro 4: Dificuldades da fase de Implementação

Fonte: Baseado em Tonet e Paz (2006)

Existem ainda, problemas como a resistência da fonte em repassar o conhecimento ou o receptor em adquiri-lo, a falta de interesse para com as demandas da organização ou

possíveis necessidades de revisão de valores, crenças e atitudes arraigados na cultura organizacional.

c) **A fase de apoio** surge da possível necessidade e existência de oportunidades para esclarecer ou revalidar conhecimentos repassados que ainda mereçam atenção, para impedir que passem a ser usados de forma ineficiente ou inadequada. Assim, a relevância desta fase está relacionada com os problemas surgidos nas etapas iniciais do processo de aplicação do conhecimento e do esforço requerido para encontrar e dispor as necessárias soluções.

Alguns fatores dificultam esta fase, conforme mostra o Quadro 5, a seguir:

Dificultam o processo de Apoio	Reações do ambiente à prática de conhecimento compartilhado e suas conseqüências;
	Falta de linguagem comum entre os usuários;
	Treinamento insuficiente dos usuários para aplicação do conhecimento;
	Dificuldades de assimilação por falta de requisitos necessários;
	Retomada de conhecimentos dominados anteriormente;
	Falta de acesso á fonte do conhecimento;
	Falta de condições físicas e materiais necessários para a prática do conhecimento;
	Movimentação de pessoas pós-compartilhamento para posições impeditivas da sua aplicação;
	Mudanças tempestivas dos funcionários.

Quadro 5: Dificuldades da fase de Apoio

Fonte: Baseado em Tonet e Paz (2006)

Pontua-se que estes problemas devem ser enfrentados rapidamente, devido ao agravamento a que podem ser levados, visto que práticas incorretas, ao se tornarem arraigadas, são mais difíceis de serem removidas.

d) **A fase de incorporação** se configura na aplicação do conhecimento adquirido pelas pessoas no cotidiano da empresa. O sucesso desta fase envolve o esforço para remover obstáculos ao uso do conhecimento compartilhado e na atuação com desafios surgidos para a sua aplicação; fator que pode implicar em mudanças no trabalho do receptor ou na própria empresa.

A seguir, no Quadro 6, algumas dificuldades que podem despontar nesta fase:

Dificultam o processo de Incorporação	Expectativas inadequadas dos recebedores;
	Exigência de aplicação do conhecimento em situações não totalmente esclarecidas;
	Evidências de conseqüências disfuncionais ou indesejáveis;
	Mudanças súbitas nas atividades realizadas pelas pessoas.

Quadro 6: Dificuldades da fase de Incorporação

Fonte: Baseado em Tonet e Paz (2006)

Podem ainda surgir problemas relacionadas com a capacidade de gestão dos conflitos organizacionais quanto ao uso do conhecimento e com as habilidades e atitudes necessárias para a aplicação do conhecimento (TONET; PAZ, 2006). Como também dificuldades relacionadas a eventos externos, como mudanças ambientais.

O referido modelo de compartilhamento de conhecimento considera a existência de um processo que torna evidente quatro elementos básicos: a fonte do conhecimento, o destinatário, o conhecimento a ser compartilhado e o contexto em que o compartilhamento de conhecimento ocorre. Esses elementos, em conjunto com as fases mencionadas, permitem inferir como ocorre o compartilhamento em dada organização. Nesse sentido, pode ser apropriado ao presente estudo, que tem o objetivo de verificar como ocorre o compartilhamento de conhecimento em uma agroindústria tradicional de alimentos situada no município de Areia - PB.

Após a explanação do modelo a ser utilizado no presente estudo e das características relacionadas ao processo de partilha de informações em um grupo de pessoas, é válida a análise dos procedimentos a que será submetida a pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa evidencia-se como exploratória e descritiva, uma vez que tem o objetivo de relacionar as características de um fenômeno ou de um fato, no caso, os métodos de compartilhamento de conhecimento e o contexto em que podem acontecer.

Através de um levantamento bibliográfico buscou-se obter maior familiaridade com o tema compartilhamento de conhecimento e o modelo de análise em questão. Nesse sentido, optou-se pelo estudo de caso, no intuito de aprofundar as informações acerca das características da empresa e população pesquisadas: a agroindústria do setor de alimentos.

Os dados são de natureza qualitativa, que segundo Minayo (2003), podem responder a questões muito particulares, como é o caso da presente pesquisa que pretende verificar aspectos no âmbito do trabalho de uma empresa agroindustrial. As informações coletadas e levantadas foram organizadas mediante os critérios e graus de dificuldade identificados em cada fase do modelo de compartilhamento de Tonet e Paz (2006).

Foram construídos roteiros de entrevista semi-estruturados baseados no referido modelo. Para análise desses dados qualitativos, empregou-se a técnica de análise de conteúdo. Essa técnica oferece a possibilidade de comparações e análises sistemáticas das falas dos entrevistados.

A análise de conteúdo, segundo Bauer & Gaskell (2002), é uma categoria de procedimentos explícitos de análise textual para fins de pesquisa social onde, embora alguns exemplos apresentem descrições numéricas de algumas características do *corpus* do texto, assumem atenção especial os *tipos*, *qualidades* e *distinções* do conteúdo. Bardin (1977) define-a como uma técnica utilizada para fazer inferências através da identificação objetiva e sistemática de características específicas da mensagem podendo-se apresentar os resultados através de indicadores quantitativos e qualitativos.

Em relação ao objeto de análise, foi selecionada uma empresa no município de Areia a qual fabrica um produto tradicional e

regional, a rapadura. Na localidade, a empresa é responsável por volume considerável de transações financeiras como também assume influência relevante, visto que o comércio local é caracterizado pelo comércio agroindustrial. Conforme solicitação do proprietário, a empresa não terá seu nome divulgado e assumirá o codinome Aliança. As unidades pesquisadas foram os setores de produção e administrativo, em que se procurou verificar o compartilhamento de conhecimento entre os funcionários de cada setor, mediante o modelo de Tonet e Paz (2006).

Através da análise de conteúdo, observação não participante e pesquisa bibliográfica foi possível uma análise aprofundada da realidade e relações existentes entre os trabalhadores da unidade produtiva pesquisada. Essas relações dizem respeito às fontes de conhecimentos, contexto e como ocorre a troca de informações. A seção a seguir apresenta os resultados da aplicação do modelo selecionado.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização do contexto da pesquisa

A cidade na qual a empresa pesquisada está localizada, Areia - PB, teve seu sustentáculo econômico, desde os primórdios da civilização até os dias atuais baseado nos engenhos de cana-de-açúcar. Contudo, dada a economia cíclica do produto, teve momentos de sucesso e insucesso, com uma economia composta desde produtores de rapadura a fornecedores de cana-de-açúcar para usinas. Atualmente, os engenhos do município concentram-se na produção da cachaça e da rapadura e seu processo produtivo tradicional ainda é bastante utilizado para fabricação dos produtos da região. Mas, devido às mudanças no mercado competitivo, estas unidades produtivas vêm se esforçando para realizar inovações por conta própria.

Muitos produtores têm significativa motivação para inovação, principalmente no que concerne à melhoria na qualidade dos produtos, uma vez que os consumidores estão mais exigentes e as empresas verificam a necessidade de diferenciar o produto umas das outras. Assim, foi verificada a intenção e a necessidade de aperfeiçoar os processos produtivos, como forma de diferenciar o produto e inserir tecnologia e eficiência a esses

processos; e promover o desenvolvimento do funcionamento das empresas, impulsionando a melhoria no controle das atividades. Uma maneira de efetivar estes aspectos é pelo aperfeiçoamento dos métodos de troca de informações, dados e experiências entre os funcionários que trabalham em conjunto em uma empresa.

Assim, a forma como acontece o compartilhamento do conhecimento entre os membros de uma empresa é um fator importante para que as inovações tornem-se vantagem competitiva. A partir do modelo de Tonet e Paz (2006) é possível compreender esse processo, conforme análise a seguir.

4.2 Processo de compartilhamento de conhecimento na agroindústria do setor tradicional de alimentos em Areia – PB

Esta seção, destinada aos resultados da pesquisa, está subdividida em quatro partes, as quais contemplam as análises feitas para cada uma das fases do modelo considerado.

a) Fase de iniciação

A fase de iniciação, segundo o modelo utilizado, parte da identificação da necessidade de conhecimento. Na unidade produtiva estudada, a necessidade de novos conhecimentos surge na maior parte das vezes a partir do proprietário do engenho, uma vez que ele está voltado diretamente para as diversas etapas do processo produtivo e demais áreas da empresa. No setor de administração, além de quatro funcionários que estão ligados à produção, existem mais três pessoas, contando com o proprietário, que são os principais responsáveis por identificar e localizar as fontes de conhecimento na Aliança.

Constata-se uma necessidade na empresa de diferenciar e desenvolver seus produtos e de proporcionar um ambiente de inovação, uma vez que as características do comércio local impõem essa prerrogativa. As afirmações a seguir exemplificam esta verificação:

A maioria dos engenhos que fabricam rapadura próximo da gente aqui estão inserindo novos tipos e sabores diferentes como de chocolate, com leite. Acho que precisamos ter mais

conhecimento nesse sentido, e até temos, mas não vimos ainda como implantar essas modificações na nossa produção. (Diretor da empresa)

Hoje em dia os produtos tem que diferentes a todo o momento [...], o mercado aqui da rapadura está aumentando muito e novos engenhos estão surgindo e acho que por isso, cedo ou tarde teremos que ter produtos variados. (Membro do setor administrativo)

Neste sentido, pôde-se observar que existe uma necessidade de conhecimento na Aliança, e para esse desenvolvimento e diferenciação do produto em relação aos concorrentes, verificou-se a importância do repasse de informação primeiramente acerca dos procedimentos produtivos. Destaca-se o bom grau de conhecimento por parte dos funcionários dos métodos de fabricação e também a dinâmica para discussões e debates neste aspecto. Este fato é dado pelas características da empresa, que pode ser tida como aberta e funcional.

Nesta primeira fase, então, existe uma necessidade de conhecimento caracterizada pelo desejo de inovação do produto. O proprietário da Aliança reúne dados nesse sentido e pode ser considerado como a principal fonte de conhecimento disponível e existente na empresa. Questionado sobre a aplicabilidade e disseminação desse conhecimento, pôde-se perceber um comprometimento dele com os funcionários no sentido de externar essas informações. Sobretudo as referentes a novos produtos do concorrente, novos processos produtivos advindos de novos equipamentos de produção, e principalmente sua disponibilidade para discussões e troca de opiniões, como forma de incrementar este processo.

Assim, a principal fonte para externar conhecimento é o gerente da Aliança, e, por conseguinte, alguns funcionários que estão diretamente relacionados com a criação e processo de produção do produto.

Entretanto, conforme dados dos pesquisados e observação não participante, constatou-se que não existe um procedimento organizado para interação e troca de informações e idéias como reuniões e salas de discussões, ou até meios de realizar debates de maneira informal. Assim sendo, apesar de abertura do diretor para esclarecimentos

junto aos funcionários, não ocorrem iniciativas de forma a planejar este processo.

Por se tratar de uma atividade artesanal e com mercado restrito, há poucos investimentos no desenvolvimento de novas tecnologias para o setor. Um problema recorrente é a busca de conhecimento num mercado em que nem sempre eles se encontram disponíveis. Com isso, informações diversas e algumas vezes conflitantes surgem no âmbito da empresa e nem sempre são debatidas com êxito. Essa dificuldade acaba por influenciar de uma maneira negativa as fontes e destinatários das informações. Apesar do conhecimento referente ao desenvolvimento atual do produto ser amplamente compartilhado, existem problemas nessas fontes e destinatários também e algumas vezes pela falta de iniciativa em buscar ou exteriorizar dados e informações relevantes que não foram requisitados.

A quase totalidade do maquinário existente na produção é desenvolvida dentro dos engenhos e pelos próprios funcionários e proprietário. Com isso, mudanças que trazem maior eficiência ao processo não acontecem, na maioria das vezes em decorrência da não existência do conhecimento técnico necessário entre os funcionários. E pela falta de busca desse tipo de informação no ambiente externo. A afirmação a seguir explica essa constatação:

Acho que a maior fonte para repassar conhecimento é o gerente da produção e aqueles funcionários mais antigos na empresa. Não tem muita novidade na produção não. Até porque é agente que faz a maioria das coisas. Não, o conhecimento técnico é o que agente aprende na diária. (MEMBRO DO SETOR DE PRODUÇÃO).

Além desse diagnóstico, vale ressaltar que na empresa, conforme observação não participante, a habilidade de comunicação entre fonte e destinatário é facilitada pelo vocabulário simples e adequado, o que contribui para o aprendizado, ainda que o conhecimento seja técnico.

As características e problemas referentes a fase de iniciação acima descritas podem ser evidenciadas pelas seguintes falas dos entrevistados:

A gente, às vezes, não sabe exatamente a nossa necessidade. Temos conhecimento para desenvolver o produto, mas temos dificuldades para encontrar conhecimento para melhorias no processo de produção. (DIRETOR DA EMPRESA)

O conhecimento para fabricação do produto todo mundo sabe, mas o conhecimento para melhorar o processo produtivo é limitado. Coisas novas não tem sempre não. (MEMBRO DO SETOR DE PRODUÇÃO)

No geral, todos são comprometidos e procuram de alguma forma contribuir para o crescimento da empresa, sempre que possível. (DIRETOR DA EMPRESA)

Ainda que não seja um processo organizado de trocas de informações e experiências, pode-se observar certo comprometimento com a partilha de dados sob a forma de diálogos e conversas informais. Com relação às dificuldades que a empresa enfrenta nesta etapa, foi possível diagnosticar-las conforme o Quadro 7, que se segue:

Fase de iniciação na empresa Aliança	
Dificuldades	Diagnóstico
Localização precisa das necessidades ou demandas de conhecimento	Nem sempre as necessidades de conhecimento são claras, porque é notório até pelo contexto em que está inserida a empresa que não existe um fomento de diretrizes para novos produtos e processos. O conhecimento técnico é limitado.
Localização de fontes aptas e disponíveis para repassarem conhecimento	O proprietário da empresa pode ser considerado uma fonte de conhecimento, entretanto, outros funcionários ligados diretamente ou indiretamente ao processo de produção não podem ser vistos como aptos e abertos ao compartilhamento.
Gestão de competências de fontes e destinatários	O gerenciamento torna-se complexo quando este refere-se a gestão de fontes de conhecimento relacionados ao processo de produção.
Gestão de aspectos do contexto organizacional	No geral a empresa possui um bom relacionamento entre seus funcionários e os mesmos tentam contribuir de alguma forma para o compartilhamento de conhecimento, ainda que com limitações.

Quadro 7: Fase de iniciação na empresa Aliança

Fonte: Elaboração própria

O modelo segue uma linha na qual a segunda fase do compartilhamento concentra-se na implementação do conhecimento adquirido da fonte e repassado ao destinatário, fase analisada no tópico a seguir.

b) Fase de implementação

A segunda fase do modelo de compartilhamento de conhecimento de Tonet

e Paz (2006), que se refere à implementação, enfoca as trocas que ocorrem entre as fontes de conhecimento e o destinatário, bem como em quais condições essas trocas acontecem. Para melhor visualização e entendimento do que acontece nesta etapa, foi desenvolvido um diagnóstico da fase com base nas dificuldades que podem ocorrer no repasse e recebimento de conhecimento, conforme Quadro 8, a seguir:

Fase de implementação na empresa	
Dificuldades	Diagnóstico
Habilidade de repasse da fonte e do destinatário para compreender o conhecimento	Pelo fato de não haver elevado número de conhecimentos técnicos e a natureza dos produtos ser caracterizada como simples, não há dificuldade demasiada neste aspecto.
Atitudes e traços pessoais da fonte e do destinatário	Pode-se verificar que a maioria das pessoas se mostra receptiva no momento da transmissão de informações, como também os que repassam o conhecimento o fazem de forma gradual para melhor compreensão. Resistências como medo de repassar o que sabe, desconfiança ou falta de comprometimento não foram verificadas, conforme observação não participante.
Aspectos do contexto organizacional	Não existem estruturas e equipamentos adequados ao compartilhamento, uma vez que a maioria das informações requeridas podem ser repassadas de maneira informal. Assim, as conversas informais são características desse contexto.

Quadro 8: Fase de implementação na empresa Aliança

Fonte: Elaboração própria

Conforme se verificou no quadro exposto, observa-se a não existência de problemas que comprometam a implementação de conhecimento. Um ponto a mencionar seria que apesar das fontes possuírem certa habilidade no repasse de conhecimento, resistências à mudanças acontecem algumas vezes. Na verdade,

não se trata de uma resistência ativa pela introdução de novos conhecimentos, que se caracterize como sabotagem clara e direta. Há uma resistência passiva, inconsciente, no que se refere às novas práticas adotadas a partir do compartilhamento. Tais constatações podem ser evidenciadas através das falas dos entrevistados:

Aqui não tem muito problema para passar conhecimento de um para o outro, agente tem abertura com os colegas e com o gerente. Eu acho que o que agente sabe é suficiente pra produção, e por isso as informações trocadas não são freqüentes. (MEMBRO DO SETOR DE PRODUÇÃO)

Algumas mudanças são acompanhadas de dificuldade para implantação, mas os trabalhadores não prejudicam a fixação das novas técnicas por isso. (DIRETOR DA EMPRESA)

Com o passar do tempo essas resistências são vencidas através da prática. Verifica-se que todo conhecimento novo requer certo período de adaptação para ser efetivamente absorvido e praticado. Um fator que facilita a implementação desses conhecimentos é a simplicidade do sistema produtivo. Conforme afirmado anteriormente o processo de produção é artesanal, apesar de o produto ser diferenciado dos demais. Dessa forma, os conhecimentos técnicos repassados são incorporados de maneira rápida.

Com relação ao planejamento de ações necessárias ao compartilhamento do conhecimento, através das entrevistas foi possível inferir que esse compartilhamento é realizado na prática dentro da unidade produtiva, sem reuniões prévias. Em alguns momentos, o repasse é sincrônico, ou seja, a fonte apenas transfere ou repassa o conhecimento ao destinatário. Já em outros momentos essa relação passa a ser diacrônica, caracterizada pela troca de informações entre fonte e destinatário por um processo cooperativo de comunicação e interação entre eles.

Essa troca diacrônica acontece freqüentemente quando há mudanças significativas no processo produtivo, nas máquinas e equipamentos. Toda mão-de-obra do engenho se envolve no processo, uma vez que as inovações incrementais são realizadas dentro da própria unidade e com os conhecimentos existentes. Entretanto, algumas vezes não ocorre a finalização do processo de compartilhamento na forma diacrônica, em decorrência da ausência de alguns conhecimentos importantes que não estão presentes na empresa.

Sim, agente tem dificuldade quando tem uma ferramenta nova ou máquina diferente. Mas com o tempo vamos criando hábito. Temos que ter preparo muitas vezes pra que os novos conhecimentos sejam melhor incorporados, mas são informações de fora. (MEMBRO DO SETOR DE PRODUÇÃO)

A principal dificuldade desta etapa refere-se à natural resistência ocorrida no momento de implantar o conhecimento adquirido. A redundância pode ser um recurso relevante neste sentido, uma vez que promove a superposição das informações que promovem o compartilhamento do conhecimento. Algumas mudanças comportamentais podem ser importantes, no sentido de os funcionários entenderem que informações e práticas novas de trabalho inferem mudanças e dificuldades momentâneas nas atividades para sua adaptação, mas proporcionam vantagens expressivas tanto para a realização das tarefas quanto para o desenvolvimento dos produtos.

A partir de conhecimento adquiridos, algumas dúvidas e esclarecimentos podem surgir e são relacionados na fase de apoio, a qual é analisada, por conseguinte.

c) Fase de apoio

A fase de apoio está relacionada ao momento em que os conhecimentos repassados necessitam de revisões no intuito de evitar sua utilização de forma errônea e ineficiente. Quando a atividade de compartilhamento atinge esta fase é preciso cautela, uma vez que é a ocasião de colocar em prática o conhecimento repassado. A organização pode enfrentar alguns problemas que tornam ou não crítico o compartilhamento e os esforços para encontrar e encaminhar as necessárias soluções.

Esta fase merece maior atenção por parte de todos na empresa. As dificuldades que aparecem estão todas vinculadas aos novos conhecimentos adquiridos e assim, qualquer entendimento errado pode parar todo processo ou dificultar o conseqüente aperfeiçoamento do trabalho, o qual ocorre à medida que se adquirem métodos mais eficientes. A fase tanto pode acontecer de forma gradual como imediata. No presente estudo de caso, observou-se que na empresa Aliança

o processo de compartilhamento ocorre quase sempre de forma gradual.

O diagnóstico realizado, conforme exposto no quadro nove, indica que na Aliança não há grandes dificuldades na transferência de informações, uma vez que a linguagem utilizada é compreensível e o treinamento é suficiente, com a devida ressalva que alguns conhecimentos levam mais tempo para serem assimilados que outros, dada a falta de requisitos preparatórios para absorvê-los tecnicamente, o que pode ser corroborado pelas falas:

O treinamento é suficiente, mas leva algum tempo para os trabalhadores absorverem todo novo conhecimento. (DIRETOR DA EMPRESA)

Algumas vezes demora para entender, alguns procedimentos novos são mais complicados. Mas todos nós conhecemos bem o processo de produção que fazemos parte e por isso toda nova informação é recebida com entusiasmo ainda que seja difícil. (MEMBRO DO SETOR DE PRODUÇÃO)

Há indícios de desempenho insuficiente do processo após a introdução de novos conhecimentos, o que pode ser explicado pelo processo inicial de adaptação às novas práticas. Porém, a facilidade de acesso à fonte de informação tende a diminuir o espaço de tempo em que essa insuficiência acontece. As seguintes falas podem confirmar esta inferência:

A insuficiência de desempenho acontece apenas quando o novo conhecimento é repassado. Depois, com a prática, essa dificuldade é sanada. (DIRETOR DA EMPRESA)

As pessoas daqui se mostram abertas sim quando alguém tem algum problema. E isso sempre acontece. Mas trocamos idéias e aprendemos juntos ainda que alguém faça melhor que outro. (MEMBRO DO SETOR DE PRODUÇÃO)

Um problema recorrente e que é o principal gargalo da Aliança é a falta de condições físicas e materiais necessários para compartilhar conhecimentos relacionados ao processo produtivo. A falta de investimento em desenvolvimento de métodos mais eficientes para o setor e o fato das mudanças ocorrerem dentro da própria empresa sem auxílio de instituições externas prejudica seu bom funcionamento. Os conhecimentos técnicos necessários a implementação de formas mais eficientes de produção nos engenhos é insuficiente, uma vez que depende apenas dos funcionários da empresa. Tal diagnóstico pode ser confirmado na informação abaixo:

[...] A empresa enfrenta essa dificuldade. Às vezes não tem o material que precisa, nem dispõe de infra-estrutura adequada para transmitir os dados, e acabamos por não desenvolver mais a informação ou o conhecimento por isso. (MEMBRO DO SETOR DE PRODUÇÃO)

Vale salientar que esta e demais dificuldades críticas estão relacionadas diretamente ao processo produtivo. O Quadro 9, a seguir, resume com base nos diagnósticos realizados para cada dificuldade como se comporta a empresa na fase de apoio:

Fase de apoio na empresa	
Dificuldades	Diagnóstico
Reações do ambiente à prática do conhecimento	Houve modificações no desempenho e nas funções realizadas apesar de serem similares às anteriores. As resistências ocorridas podem ser ultrapassadas, uma vez que os novos conhecimentos facilitaram o trabalho.
Falta de linguagem comum	Não há problemas de linguagem entre a fonte e destinatário do conhecimento.
Treinamento insuficiente	Observou-se que o treinamento dos usuários para aplicação do conhecimento é suficiente, entretanto os mesmos levam algum tempo para que esse conhecimento seja incorporado às atividades.
Dificuldade de assimilação	Existe uma dificuldade de assimilação do conhecimento porque não há um maior preparo dos funcionários para recebê-lo.
Retomada de conhecimentos do minado anteriormente	Na fase inicial, há uma tendência à utilização dos conhecimentos anteriores. Contudo, com a prática esses conhecimentos antigos são minorados.
Falta de acesso à fonte do conhecimento	Não há dificuldades de acesso à fonte do conhecimento, visto que a disposição das pessoas e até o tamanho (porte) da empresa não dificulta esse processo.
Desempenho insuficiente	O desempenho no geral não é fora dos padrões, apenas no início da aplicação do conhecimento adquirido existe certa insuficiência.
Falta de condições físicas e material necessário	A empresa não dispõe de equipamentos e estrutura apropriados para o repasse. Não sendo possível determinar especificamente como este fator implica na consolidação da transferência de conhecimento.
Movimentação de pessoas pós-compartilhamento de conhecimento	Como o conhecimento é bastante difundido entre os trabalhadores e dado o porte e disposição da empresa, não há grandes perdas com a movimentação dos funcionários ou quando os mesmos são desligados dela.
Mudanças tempestivas	O mercado é estável e, portanto, não existem grandes mudanças externas que afetem a forma com que os indivíduos trabalhem. As mudanças internas não acontecem com frequência.

Quadro 9: Fase de apoio na empresa Aliança

Fonte: Elaboração própria

Os novos conhecimentos tendem a coexistir com os passados até que sejam totalmente substituídos. E esta fase requer tempo, uma vez que podem surgir interpretações errôneas de conceitos e técnicas, requerendo maior interação entre a fonte e o destinatário do conhecimento. Pôde-se observar que a maioria dos funcionários mostra-se receptiva ao ter que esclarecer, explicar novamente ou pesquisar

dados e informações após o conhecimento estar sendo consolidado.

Verifica-se que a maioria do que é repassado para outras pessoas precisa ser revisto ou reafirmado. Na Aliança esse processo pode ser considerado existente e com êxito. Uma vez que a maioria dos funcionários demonstrou ter a iniciativa de buscar sanar as dúvidas enquanto da realização das atividades com as novas práticas.

d) Fase de Incorporação

A incorporação dos novos conhecimentos adquiridos às atividades diárias desenvolvidas no âmbito da produção implica na conclusão das três etapas anteriores, quais sejam: iniciação, implementação e apoio. No entanto, a finalização dessas etapas não conclui o processo de compartilhamento em questão.

Apesar dos maiores problemas se encontrarem nas fases anteriores, na etapa de incorporação pode surgir dificuldades que também impossibilitam a efetividade do compartilhamento do conhecimento. A partir do diagnóstico realizado, constatou-se que a empresa não encontra problemas intensos nesta fase. A redução de custos advindos de novos conhecimentos para melhores práticas produtivas provocou redução da mão-de-obra e não aconteceram mudanças súbitas

nas atividades realizadas, uma vez que as modificações acontecem de forma gradativa. Esta avaliação pode ser evidenciada pelas opiniões dos entrevistados:

Não acontecem mudanças súbitas nas atividades. Quando há recebimento de novas informações, agente tenta dar uma certa 'manutenção' e resposta para os funcionários. (DIRETOR DA EMPRESA)

As conseqüências dos novos conhecimentos são na maioria das vezes benéficas para o negócio. Acho que isso é porque eles são aplicados no lugar certo. (DIRETOR DA EMPRESA)

O Quadro 10, a seguir apresenta o resumo do diagnóstico realizado para esta última fase e como eles foram identificados na empresa Aliança:

Fase de incorporação na empresa	
Dificuldades	Diagnóstico
Expectativas inadequadas dos recebedores	No momento do repasse do conhecimento, o mesmo é identificado ou para maximizar o resultado de uma atividade ou para potencializar os recursos ganhos pelos funcionários pela realização de uma atividade mais eficiente.
Exigência de aplicação do conhecimento em situações não totalmente esclarecidas.	Os conhecimentos utilizados na atividade não são densos e suas implicações são consideradas de fácil assimilação, visto que o processo produtivo é caracterizado como simples.
Evidências de conseqüências disfuncionais ou indesejáveis.	Observou-se que algumas conseqüências foram citadas depois da assimilação do conhecimento, são na verdade fatos que ocorrem como reações ou efeitos pela obtenção de um novo conhecimento.
Mudanças súbitas nas atividades realizadas pelas pessoas.	Verificou-se que as principais ocorrências advindas do compartilhamento foram graduais, à medida que o conhecimento vai sendo assimilado, ocorrem mudanças específicas.

Quadro 10: Fase de incorporação na empresa Aliança

Fonte: Elaboração própria

Os destinatários do conhecimento podem divergir e a partir disso surgirem problemas que interfiram diretamente no compartilhamento. No entanto, os problemas inerentes a esta fase são solucionados a partir da boa capacidade de gestão dos conflitos organizacionais, uma vez que a resistência à mudança é um fator a ser constantemente considerado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conhecimento é o principal aliado na construção de estratégias de sobrevivência de uma empresa no mercado. E com o acirramento da concorrência, a capacidade de uma organização de captar informações e utilizar os conhecimentos existentes a torna diferente das demais, com maior poder competitivo. Dessa forma, o presente estudo procurou verificar como ocorre o compartilhamento de conhecimento em uma agroindústria tradicional de alimentos situada no município de Areia - PB. Conforme o modelo de Tonet e Paz (2006), todas as fases foram analisadas.

A primeira fase, a iniciação, foi detectada como etapa mais crítica de compartilhamento de informações na empresa Aliança, visto que a localização precisa das necessidades de conhecimento é uma atividade que requer muito tempo por falta de um processo sistematizado de escolha de informações. Também dificulta e às vezes inviabiliza o passo seguinte que é a localização das fontes aptas e disponíveis para aquisição do conhecimento necessário.

Na segunda fase do modelo, implementação, a empresa não enfrenta dificuldades. Após a finalização da etapa de iniciação, o repasse do conhecimento é realizado e as atitudes de traços pessoais da fonte e dos destinatários não interferem no processo de forma a prejudicar sua implantação, apesar de algumas mudanças serem acompanhadas de resistência.

Os problemas enfrentados na terceira fase, a de apoio, são vistos como recorrentes e praticamente as empresas não estão livres de tais percalços. Essas dificuldades estão relacionadas principalmente à assimilação do conhecimento devido à quantidade de informações técnicas. Contudo, a principal dificuldade encontrada nesta fase é a falta de condições físicas e material necessário para aplicação dos conhecimentos adquiridos na

unidade produtiva. Como mencionado na seção de análise de resultados a falta de investimento em desenvolvimento de processos mais eficientes para o setor e o fato das mudanças ocorrerem dentro da própria empresa sem auxílio de instituições externas prejudica seu bom funcionamento. Assim, os conhecimentos técnicos necessários a implementação de formas mais eficientes de produção nos engenhos é insuficiente, uma vez que depende apenas dos funcionários da empresa.

A fase de incorporação na Aliança foi acompanhada por cortes na mão-de-obra, uma vez que os novos conhecimentos adquiridos até o momento implicaram em maior eficiência produtiva e redução de custos na produção. E as mudanças na atividade não foram súbitas, mas graduais. O compartilhamento do conhecimento tende a ser uma atividade complexa, uma vez que pode sofrer interferências internas e externas.

A partir dos resultados obtidos com a realização do estudo, fica evidenciado que, em cada fase do modelo, o compartilhamento é afetado de alguma forma e que a capacidade de gerenciar os conflitos dentro de uma organização torna-se um fator primordial para o sucesso da aplicação de novos conhecimentos. A chave para o bom fluxo de informações e conhecimento entre fonte e receptores independente da hierarquia organizacional, está na capacidade de gestão de diversas situações que podem ocorrer durante o processo de compartilhamento.

Como também a valorização da importância da pesquisa, estudo e busca de informações e dados sobre melhores formas de trabalho ajuda o processo de informar e compartilhar. Na medida em que os funcionários verificam o valor de iniciativas de pesquisa e troca de informações para a melhoria da realização das atividades, novas tecnologias e métodos podem garantir mais eficiência e qualidade de trabalho no âmbito empresarial. É indispensável à empresa Aliança o aprimoramento de seus métodos de trabalho e o melhor preparo de seus funcionários para que seja possível melhor aparato intelectual e, por consequência, tecnológico.

Verifica-se para o adequado compartilhamento, o desenvolvimento de uma cultura de busca de soluções de problemas, em que os funcionários sintam-se à vontade para esclarecer dúvidas ou sugerir idéias. E que vejam os resultados da partilha de suas informações.

O contexto atual de maior importância do conhecimento infere a necessidade desse desenvolvimento. Como também gestores devem proporcionar aos seus funcionários as ferramentas necessárias para o aperfeiçoamento do trabalho e a segurança indispensável para que os indivíduos

se sintam à vontade para repassar o que sabem. A valorização do conhecimento e a construção de ambientes que favoreçam as conversas informais e as trocas de idéias caracterizam-se como fatores importantes no processo de compartilhar conhecimento em uma dada empresa.

EVALUATION OF THE PROCESS OF LEARNING AND KNOWLEDGE SHARING: an exploratory study in an agroindustrial company

Abstract

A differential in the competitiveness of an organization is its ability to improve the use of knowledge, which sometimes is restricted to certain people or departments of organizations. The dissemination of knowledge and the need to learn continuously proving to be indispensable requirements in the current context, characterized by the increasing flow of information and skills required for the job. To disseminate information, learning and sharing process is essential. In that sense, the present study aims at verifying how such process occurs in a traditional food agribusiness established in Areia – PB. In methodological terms, the research is characterized as case study, of qualitative approach. The collection of data was accomplished by interviews with semi-structured survey based on Tonet and Paz (2006) sharing model and the results interpretation was based on a content analysis, besides the non participative observation, with the intention of capturing information, not revealed during the interviews. The results indicated that in the studied industry the main problems are in the initial phase of the sharing process, for there is not a formal and organized way to share experiences and information besides the lack of a favorable culture for knowledge sharing.

Key-words:

Knowledge Sharing. Industrial Company. Dissemination of Knowledge.

Artigo recebido em 09/02/2010 e aceito para publicação em 17/04/2010

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70 LDA, 1977.
- BARTOL, K.; SRIVASTAVA, A. Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Summer, 2002.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George; ALLUM, N.C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento. In: BAUER, M. W. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 17-36.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- GARVIN; D. A. Construindo a organização que aprende. In: **Harvard Business review**. Gestão do Conhecimento. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus; 2000.
- GOMAN, C. K. **Five reasons people don't tell what they know**. Kinsey Consulting Services. Saturday, June 22, 2002. Disponível em: http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Five_Reasons_People_Dont_Tell_What_They_Know.pdf Acesso em março de 2009.
- LIEVROUW, L.; FINN, T.A. New information technologies and informality: comparing organizational information flows using the CSM. **International Journal of Technology Management**, v. 11, n. 1-2, p. 28- 42, 1996.

- MATURANA, H. R. & VARELA, F. J. **A árvore do conhecimento**: as bases biológicas da compreensão humana. (H. Mariotti, & L. Diskin, Trad.). São Paulo: Palas Athena, 2001.
- McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MINAYO, Maria C. de Souza. **Pesquisa Social**: Teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2003.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- QUINN, J. B.; BARUCH, J. J.; ZIEN, K. A. **Innovation explosion**: using intellect and software to revolutionize growth strategies. New York : Free Press, 1997.
- SHAW, R.; PERKINS, D. Ensinar as Organizações a Aprender: O Poder dos Fracassos Produtivos. In: NADLER, David. e outros. **Arquitetura Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- SILVA, S. L. Gestão do Conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Revista Ciência da Informação**. Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004.
- SZULANSKI, G. The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of Stickness. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 82(1), 9-27, 2000.
- TONET, H.; PAZ, M. G. Um Modelo para o Compartilhamento do Conhecimento no Trabalho. RAC. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, PR, v.10, n.2, p. 75-94, 2006.
- WENPIN, T. Social capital, strategic relatedness and the formation of intraorganizational linkages. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 9, Set. 2000.