



COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA¹

José Geraldo Pereira Barbosa

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil. Professor da Universidade Estácio de Sá, Brasil.

E-mail: jose.geraldo@estacio.br

Lucila Siqueira Incerti Monteiro

Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial pela Universidade Estácio de Sá, Brasil.

E-mail: lucilamonteiro@oi.com.br

Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas

Doutor em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Brasil.

Professor da Universidade Estácio de Sá, Brasil.

E-mail: jorge.freitas@estacio.br

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, um processo formado por quatro fases: iniciação, implementação, apoio e incorporação; e influenciado por quatro elementos: a fonte e o destinatário do conhecimento, o conhecimento em si e o contexto onde ocorre seu compartilhamento. Como apoio teórico à pesquisa foram visitados, entre outros, os trabalhos de Tonet e Paz, Szulanski, Sveiby, Nonaka e Takeuchi e Fleury e Oliveira Jr. O estudo de caso, com abordagem qualitativa e finalidade descritiva, foi o método escolhido. Entrevistas semiestruturadas, 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 foram identificadas nas aplicações da metodologia “Fazer e Aprender” na organização pesquisada. Com relação à etapa de 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 especialmente pela ausência de tempo disponível para exercitar e sedimentar os conhecimentos repassados.

Palavras-chave: Compartilhamento do conhecimento; Gestão do Conhecimento; Competências.

1 INTRODUÇÃO

As barreiras ao compartilhamento do conhecimento podem estar relacionadas ao próprio conhecimento a ser transferido; à fonte ou ao destinatário do conhecimento; ou ainda ao contexto em que ocorre o compartilhamento. Fatores como a incompreensão dos processos organizacionais, procedimentos inflexíveis, ausência de revisão de rotinas

¹ Uma primeira versão deste artigo foi apresentada no Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), realizado no período 19 a 23 de setembro de 2009.

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; PAZ, 2006).

Ao revisar a literatura sobre o significado do construto 'compartilhamento do conhecimento', Tonet e Paz (2006, p. 2) destacam a ausência de consenso sobre o mesmo, pois encontram denominações diversas para o mesmo processo, como transferência, repasse, disseminação e ainda "sobreposições entre as expressões compartilhamento do conhecimento e da informação". Procurando diminuir ambiguidades, essas autoras desenvolveram um modelo para o processo de compartilhamento do conhecimento no trabalho que é composto por quatro fases: iniciação, implementação, apoio e incorporação.

Nessa mesma direção, o presente trabalho procura investigar o processo de compartilhamento de conhecimento em uma organização de grande porte do setor de varejo bancário. A organização em questão possui universidade corporativa onde são oferecidos diversos programas de treinamento e aprimoramento profissional, bem como 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 as diversas metodologias utilizadas pela organização para transferência de conhecimento entre seus colaboradores, este estudo selecionou a metodologia "Fazer e Aprender" (FAZAP). Trata-se de 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 que detêm um conhecimento destacado sobre algum produto, serviço ou rotina de trabalho.

Entendendo que a comparação entre metodologia proposta por Tonet e Paz e a prática do FAZAP oferece oportunidades para avanço do referencial teórico da área em questão, a pesquisa buscou responder se a aplicação da metodologia "Fazer e Aprender" na organização pesquisada ocorre em conformidade com o Modelo de Compartilhamento do Conhecimento proposto por Tonet e Paz (2006). Para isso, procurou-se explorar as diferenças e similaridades entre os dois modelos, bem como descrever as dificuldades e soluções encontradas para uma eficiente implementação de transferência de conhecimento na organização pesquisada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Competência individual

Segundo Fleury e Fleury (2001), 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 desenvolvida por meio de treinamento (FLEURY; 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, com os indivíduos sendo colocados em condições de compreensão e domínio de novas situações de trabalho, e assumindo e responsabilizando-se por tais atitudes. Nesse contexto, busca-se uma definição para competência centrada no indivíduo, na capacidade que o mesmo possui de transformar

conhecimentos adquiridos em soluções práticas, principalmente em face às 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.

Para Zarifian (2001, p. 5), competência significa “assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas”, sugerindo a capacidade de oferecer respostas individuais a situações distintas, permitindo ao profissional lidar com eventos inéditos a cada novo desafio. De acordo com Brandão e Guimarães (2001), essa definição é adequada a um ambiente de trabalho em constantes mudanças e às atitudes requeridas por tal dinamismo.

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.

Corroborando Zarifian (2001), Desaulniers (2002, p. 19) ressalta que a "competência refere-se ao domínio da realização, daquilo que se sabe fazer ou do que se é capaz de realmente colocar em ação" em situações de trabalho concretas e complexas. Essa 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 do indivíduo (DESAULNIERS, 2002, p. 19).

A autora acima 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.

Para Sveiby (1998, p. 42), a competência de um indivíduo compreende cinco elementos, a saber: (1) conhecimento explícito, que envolve conhecimento dos fatos e é adquirido principalmente por meio da educação formal; (2) habilidade, que é a arte de “saber fazer” e envolve uma proficiência prático-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 sobre o que o indivíduo acredita como legítimo, que acabam por agir como filtros conscientes e inconscientes para o processo de aquisição de conhecimento de cada indivíduo; e (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.

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 contribuir para a obtenção de resultados acima da média para a empresa no futuro. Para esses autores, gerenciar estrategicamente o conhecimento significa identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento relevante para a empresa, por meio de processos internos ou

externos. Para efeito deste artigo, 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”.

2.2. Gestão do conhecimento

Gerenciar o conhecimento significa integrar 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 conteúdo entende-se o conjunto de informações, valores e crenças da organização (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que os gestores de conhecimento:

[...] dão senso de direção às atividades de criação de conhecimento de uma empresa, (1) expressando os conceitos principais sobre o que a empresa deve ser; (2) estabelecendo uma visão do conhecimento sob a forma de uma visão da empresa ou declaração de políticas; e (3) estabelecendo padrões que justifiquem o valor do conhecimento que está sendo criado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 181).

Utilizando como metáfora o processo de comunicação, Szulanski (1996) associa transferência do conhecimento com a transmissão de uma mensagem da fonte para o receptor através de determinado meio. O autor entende que esse processo compreende quatro estágios: 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-se a localização do conhecimento demandado pela organização. O segundo estágio do processo é referido pelo autor como implementação e começa com a decisão de transferência. O estágio *ramp-up* tem início quando o destinatário utiliza o conhecimento transferido, isto é, depois do primeiro dia de uso. 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 de utilização compartilhada do conhecimento transferido é construída, e ações e atores são tipificados e associados a determinado conhecimento.

Os resultados da pesquisa realizada por Szulanski (1996) em empresas sugerem que as três mais importantes barreiras para a transferência do conhecimento são a falta de capacidade de absorção do destinatário, a ambiguidade causal e a ausência de empatia entre fonte e destinatário. Esse autor destaca que, de acordo com suas pesquisas, as barreiras de transferência do conhecimento não estão relacionadas a fatores exclusivamente motivacionais. Assim, seu estudo sugere que as empresas não aprendem por falta de desejo, mas sim porque não sabem como fazê-lo.

2.3 O Modelo de Compartilhamento de Conhecimento de Tonet e Paz

O modelo para o compartilhamento do conhecimento proposto por Tonet e Paz (2006) considera as proposições de Szulanski (1996) e Strocchia (2001) de que o compartilhamento do conhecimento é um processo que se desdobra em estágios. O referido modelo (ver Figura 1

abaixo) comporta quatro fases: iniciação, implementação, apoio e incorporação; e apoia-se em quatro elementos: 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. Ressaltando que o foco do estudo é o processo de transferência do conhecimento no contexto organizacional, essas autoras se utilizam de conceitos estabelecidos na Teoria Geral de Sistemas (BERTALANFFY, 1975) e na Teoria da Comunicação Humana (BERLO, 1982; THAYER, 1979; THOMPSON, 1973).

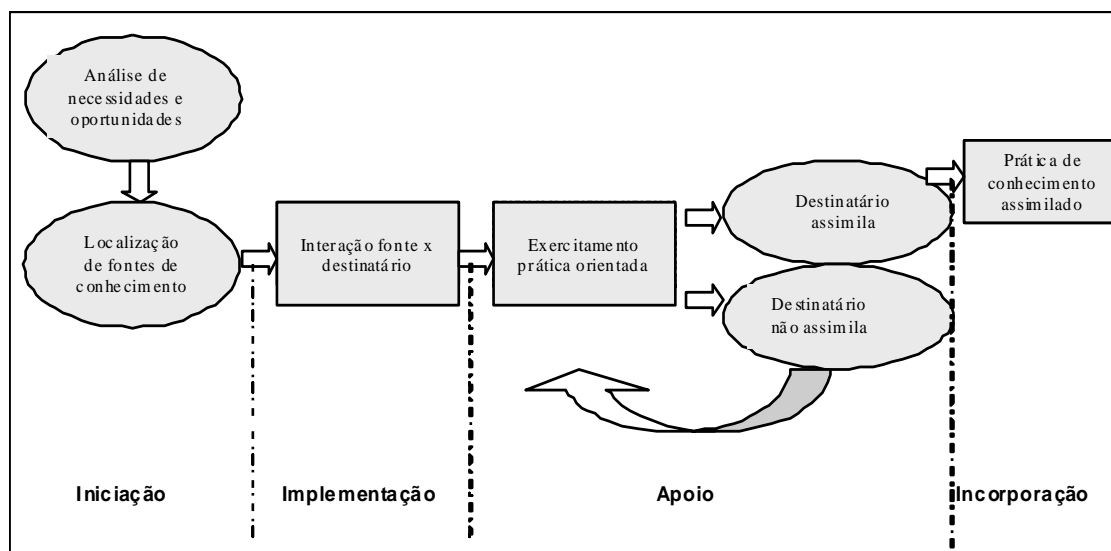


Figura 1: Modelo de Compartilhamento do Conhecimento
Fonte: adaptado de Tonet e Paz (2006, p. 5)

2.3.1 As Fases do Modelo

A primeira fase do processo de compartilhamento do conhecimento – iniciação – considera primordialmente a identificação das necessidades de conhecimento da organização e das fontes para o provimento dessas demandas, que poderão estar localizadas interna ou externamente à organização. As autoras destacam a possibilidade de que os conhecimentos requeridos encontrem-se disponíveis no contexto da própria organização, mas não estejam sendo utilizados. Dessa forma, poderiam ser aplicados para suprir a demanda por conhecimento interno, provendo soluções a problemas, ou “até mesmo se transformando em vantagem competitiva para a organização” (TONET; PAZ, 2006, p. 6).

Tonet e Paz (2006) destacam que a fase de iniciação depende principalmente da capacidade da organização para: (a) localizar demandas existentes, (b) perceber as oportunidades de transferência de conhecimentos dominados, mas que se encontram restritos a indivíduos ou pequenos grupos de trabalho, e finalmente (c) manter contextos favoráveis à busca e criação de conhecimento. Relatam que no caso de organizações em situações desfavoráveis, como perda de participação de mercado, necessidade de diferenciar seus produtos, necessidade de competir em novos mercados, repetição de erros, desempenho insuficiente, maior será a necessidade de introdução de novos conhecimentos ou localização de conhecimentos demandados, talvez existentes dentro do próprio espaço organizacional, porém não identificados ou valorizados.

No que tange às dificuldades dessa fase, 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 como possíveis de impactar o processo. Relatam, por exemplo, 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, no modelo elaborado por Tonet e Paz (2006), compreende o estabelecimento de vínculos entre a fonte do conhecimento demandado e o destinatário do mesmo, bem como o estabelecimento de condições para que a troca de conhecimento possa ocorrer. 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 para receber e compreender o conhecimento requerido. As atitudes pessoais de ambos, que poderão facilitar ou não o processo, e aspectos do contexto organizacional, como disponibilidade de tempo e estrutura facilitadora do compartilhamento do conhecimento, também são relatados.

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. Isso permite que ambos, fonte e destinatário, passem a deter o mesmo conhecimento, “ainda que em graus diferentes de experiência em sua aplicação” (TONET; PAZ, 2006, p. 7). Na forma diacrônica, ocorre um diálogo entre fonte e receptor, que passam a estudar e “analisar o problema, buscando soluções alternativas para o problema” em questão. Thayer (1979) relata que neste caso o resultado esperado é a obtenção de um nível mais elevado de conhecimento para a fonte e para o destinatário. Isso porque, ao compartilharem conhecimento em um espaço comum, acrescentam suas experiências e obtêm desta maneira um conhecimento mais significativo do que detinham no início do processo, em termos de qualidade e quantidade.

A necessidade de aplicação do conhecimento recebido pelo destinatário no seu contexto de trabalho, bem como o valor que tal aplicação agregará aos produtos e serviços providos pela organização, reforça a relevância desta fase. 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 parcial das atividades rotineiras da fonte e do destinatário para poderem se dedicar ao compartilhamento do conhecimento.

Durante a fase de implementação, alguns aspectos dificultadores do processo de compartilhamento de 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 à aquisição do conhecimento, por desconforto ou por sentir-se inferior na condição de aprendiz; (4) falta de interesse ou de comprometimento com a organização por ambas as partes; (5) estilo gerencial que não induz à prática de compartilhamento do conhecimento; (6) práticas organizacionais que reforçam atitudes refratárias a mudanças; e (7) necessidade de revisão de crenças, atitudes e valores arraigados na cultura organizacional, que precisarão ser modificados para facilitar as práticas de compartilhamento do conhecimento.

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 sintam em relação à 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 o incentivo às práticas que envolvam o compartilhamento do conhecimento no contexto organizacional.

A terceira fase do processo de compartilhamento do conhecimento é o apoio que tem por objetivo criar oportunidades para esclarecer e retificar conhecimentos já repassados e assim evitar a utilização do conhecimento de forma indevida e inadequada ou o retorno à fase anterior. Quanto maior a gravidade do problema a demandar conhecimento para sua solução, maior será a relevância desta fase. Alguns aspectos dificultadores são relatados por Tonet e Paz (2006, p. 8) na fase de apoio:

- (a) reações do ambiente à prática do compartilhamento do conhecimento;
- (b) falta de linguagem comum entre os usuários ou aplicadores do conhecimento compartilhado;
- (c) treinamento insuficiente dos usuários quanto à prática do conhecimento compartilhado;
- (d) dificuldades de assimilação por falta de requisitos pessoais necessários ao uso do conhecimento compartilhado;
- (e) retomada de conhecimentos dominados anteriormente em função da maior facilidade de aplicação;
- (f) falta de acesso à fonte do conhecimento para solução de dúvidas surgidas;
- (g) desempenho insuficiente ou fora dos padrões esperados;
- (h) falta de estrutura física e de materiais para a prática do novo conhecimento;
- (i) movimentação de pessoas, desligamentos, remanejamentos e promoções; e
- (j) mudanças tempestivas, que redirecionam a organização e afetam a forma de trabalho dos indivíduos.

Tonet e Paz (2006) concluem sua 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 incorporação tais como: expectativas inadequadas 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.

2.3.2 Os Elementos do Processo de Compartilhamento do Conhecimento

Como relatado anteriormente, as fases do Modelo de Compartilhamento do Conhecimento 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.

O possuidor do conhecimento a ser compartilhado é identificado como a fonte do conhecimento e é descrito como alguém dotado de habilidades de comunicação, motivado para o repasse do conhecimento e ainda possuidor de bom domínio sobre o conhecimento a ser repassado. O destinatário é o sujeito que receberá o conhecimento, e da mesma forma que a fonte, necessita ser dotado de habilidades comunicadoras, mostrar atitudes positivas em relação a si próprio e à fonte de conhecimento, e compartilhar as crenças e valores do ambiente organizacional. O conhecimento a ser compartilhado deve possuir três

características básicas, de acordo com Tonet e Paz (2006): compreensibilidade, validade e utilidade. Compreensibilidade tanto do conhecimento a ser compartilhado, como do processo utilizado para compartilhamento do conhecimento. As autoras relatam que quanto maior o nível de compreensibilidade menor será a ambiguidade resultante do processo de compartilhamento do conhecimento, o que implicará um bom nível de transferência do conhecimento; validade e utilidade estão relacionadas á aplicabilidade e ao atendimento da demanda de conhecimento, “ao quanto e ao como o conhecimento compartilhado atenderá à demanda” (TONET; PAZ 2006, p. 11).

Sobre o contexto organizacional, as autoras acima informam que:

O contexto em que o compartilhamento de conhecimento ocorre influencia fortemente esse processo. Estruturas muito centralizadas e formais podem inibir a criação e a disseminação de conhecimentos. Normas e procedimentos detalhados, a exigência de que as coisas sejam feitas de forma sempre igual, a imposição de sanções rígidas aos erros cometidos, sem que haja distinção entre erros de aprendizagem e erros de descaso, são exemplos de situações que inibem o compartilhamento de conhecimento.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa envolveu a condução de um estudo de caso, de natureza qualitativa e finalidade descritiva, apoiada em entrevistas semiestruturadas, pesquisa documental, registros em arquivos e observação ativa (VERGARA, 2007). No presente estudo optou-se pela utilização de estudo de caso único ‘incrustado’, 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 três diferentes aplicações da metodologia “Fazer e Aprender” em agências de uma organização atuante no setor de varejo bancário, que possui atualmente cerca de 86.000 funcionários distribuídos entre mais de 3.000 agências, no Brasil e no exterior.

Os sujeitos desta pesquisa foram oito colaboradores que participaram de aplicações diversas da metodologia “Fazer e Aprender” junto à organização pesquisada, sendo que três foram classificados como fontes de conhecimento e cinco como destinatários. Os primeiros, denominados pela organização como “multiplicadores corporativos” são colaboradores capacitados por meio de cursos presenciais na universidade corporativa da organização pesquisada, com o objetivo de utilizar a metodologia “Fazer e Aprender” para compartilhamento de determinado conhecimento demandado. Todos os sujeitos pertencem ao corpo de colaboradores lotados no setor de atendimento ao público em agências de varejo da organização pesquisada no estado do Rio de Janeiro.

3.1 Definição das variáveis da pesquisa

As variáveis da pesquisa listadas na Tabela 1 foram criadas a partir do Modelo de Compartilhamento de Conhecimento de Tonet e Paz (2006). As variáveis foram então utilizadas como eixos temáticos das sentenças de um roteiro de entrevista. 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 organização, em menor ou maior grau de qualidade e intensidade.

Tabela 1 - Relação entre Variáveis da pesquisa e o Modelo de Compartilhamento do Conhecimento de Tonet e Paz (2006)

	Variável	Descrição da Variável
Fase de 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 de 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 "Fazer e Aprender".
	(9) Avaliação	Presenças 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
Fase de Apoio	(12) Retificação	Necessidade e ocorrência de retificação do conhecimento compartilhado
Fase de 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	Fornecedor ou emissor do conhecimento.
	(17) Destinatário do conhecimento	Recebedor ou receptor do conhecimento
	(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

3.2 Tratamento e análise das evidências

As respostas dos entrevistados foram transcritas e digitadas no editor de textos Word 2003. Os textos foram a seguir inseridos no software *Sphinx[®] Survey* versão 5.1.0.4 para

contagem de palavras e análise da riqueza. Optou-se pela utilização do recurso Análise Lexical para redução do volume a ser trabalhado e exclusão de palavras sem significado. 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. (FREITAS et al., 2008)

Após a redução acima descrita iniciou-se, com auxílio do *software Sphinx*® versão 5.1.0.4, a fase de tratamento dos dados por meio da técnica de análise de conteúdo. As respostas dos entrevistados eram 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 entrevistas (variáveis da pesquisa).

4 RESULTADOS OBTIDOS

4.1 caracterização da metodologia “Fazer e Aprender”

“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, além de deterem um conhecimento destacado sobre algum produto, serviço ou rotina de trabalho, possuem também habilidades e vontade de compartilhar seu conhecimento. Esse processo tem por objetivo principal a melhoria constante na qualidade dos serviços oferecidos, em especial pelas 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 organização pesquisada e é conduzida por colaboradores denominados de multiplicadores corporativos, que são funcionários previamente treinados para atender aos requisitos da metodologia “Fazer e Aprender”. 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 pedagógicos.

A metodologia “Fazer e Aprender” comporta quatro fases: (1) avaliação das necessidades de conhecimento; (2) planejamento; (3) realização e (4) avaliação. A aplicação do “Fazer e Aprender” inicia-se com a avaliação de uma necessidade de conhecimento, através da identificação das características do público-alvo, amplitude da ação requerida e 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 estes parâmetros, o colaborador responsável pela aplicação da metodologia, que poderá ser ou não multiplicador corporativo, aplica um questionário sobre o produto/serviço/rotina a ser compartilhado onde as respostas variam entre nenhum conhecimento, pouco conhecimento, médio conhecimento e conhecimento completo. O questionário abrange os seguintes quesitos: (a) segmento de destino do produto, serviço ou rotina e suas características; (b) normativos vigentes; (c) estratégia corporativa com a qual o produto, serviço ou rotina se relaciona; (d) expectativa da organização e da agência sobre o produto, serviço ou rotina; a expectativa do recebedor do conhecimento sobre o produto, serviço ou rotina; (e) quais as ferramentas estão disponíveis para ajudar na comercialização do produto ou serviço; (f) quais as ferramentas estão disponíveis para ajudar na realização da rotina; (g) qual a participação da agência no mercado do produto ou serviço; e (h) qual a relevância desta rotina para a agência.

A partir dessa avaliação, inicia-se o planejamento, ocasião em que o multiplicador corporativo (ou fonte do conhecimento) juntamente com os solicitantes definem quantos colaboradores necessitarão do conhecimento especificado, qual o conteúdo programático a ser abordado e a carga horária necessária. Usualmente, tal processo se aplica a seis aprendizes no máximo.

A metodologia “Fazer e Aprender” 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. 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 por todos. Todo o processo deve ser avaliado informalmente 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.

4.2 Análise dos resultados

A partir dos resultados da análise de conteúdo a que foram submetidas as respostas dos entrevistados, pesquisa documental e observação direta, procurou-se verificar se a aplicação da metodologia “Fazer e Aprender” ocorre em conformidade com o Modelo de Compartilhamento do Conhecimento elaborado por Tonet e Paz (2006).

4.2.1 Fase de Iniciação

A fase de iniciação do Modelo de Compartilhamento do Conhecimento apresentado por 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 “Fazer e Aprender” pressupõe, em sua fase inicial, a avaliação de uma necessidade de conhecimento por meio da identificação das características do público-alvo, amplitude da ação requerida e tempo necessário para planejá-lo.

A avaliação das necessidades e oportunidades de trocas de conhecimentos foram aspectos observados na pesquisa realizada, pois a maioria dos entrevistados apontou que a aplicação da metodologia “Fazer e Aprender” correspondente ocorreu por desempenho insuficiente e repetição de falhas e erros em rotinas de trabalho, ou seja, foi identificada uma necessidade de conhecimento bem como a oportunidade de supri-las. Com relação às fontes prováveis de conhecimento, houve consenso de que todos os projetos implementados tiveram fontes internas como geradoras do conhecimento compartilhado, embora nem todas as iniciativas tenham ocorrido por iniciativa das administrações das agências de varejo da organização pesquisada.

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 acima exposto, a pesquisa realizada indicou que, quando identificados aspectos como erros repetidos ou desempenho insuficiente em relação às metas esperadas, as administrações das agências de varejo da organização pesquisada, ou os multiplicadores corporativos, aplicaram a

metodologia “Fazer e Aprender” 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.

Tonet e Paz (2006) referem que o ingresso de um novo membro no grupo de trabalho usualmente coincide com uma necessidade de repasse de conhecimento, situação que foi parcialmente percebida na organização pesquisada, quando uma aplicação do projeto “Fazer e Aprender” foi direcionada a um número significativo de funcionários novos, sem conhecimento da rotina de “vendas de ações”. Essas autoras destacam que a dificuldade para localizar demandas de conhecimento existentes, bem como a manutenção de contexto propício à busca e criação do conhecimento aumenta a relevância desta etapa. 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 organização.

Com relação às dificuldades inerentes à fase de iniciação, Tonet e Paz (2006) destacam a identificação precisa 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 “Fazer e Aprender” na organização pesquisada foi comentado por uma parte do grupo a riqueza contida na troca de experiências e narrado que o conhecimento existia dentro da própria organização. No aspecto de gestão de competências de fornecedores e recebedores, destaca-se a insuficiência de treinamento, embora tenha sido relatada disposição das pessoas para compartilhar conhecimentos e práticas.

Por outro lado, foi percebido que a organização pesquisada não gerencia aspectos do contexto organizacional que poderiam favorecer e estimular compartilhamento do conhecimento na organização. Essa percepção apoia-se em relatos da maioria dos entrevistados que enfatizaram que os ambientes das agências não são facilitadores do compartilhamento do conhecimento e que tal posição parece ser mantida pela organização pesquisada. Falta de tempo; normativos complexos; excesso de responsabilidade; 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.

4.2.2 Fase de Implementação

A fase de implementação do Modelo de Compartilhamento do Conhecimento apresentado por Tonet e Paz (2006) trata da interação da fonte com o destinatário do conhecimento a ser compartilhado, ressaltando não apenas as trocas de conhecimento que ocorrem entre ambos, mas também os modos como elas ocorrem.

Durante a aplicação dos projetos “Fazer e Aprender” estudados, a maioria dos entrevistados relatou 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 para o processo de troca. O querer aprender, o comprometimento com as demandas organizacionais e a busca de treinamento para construção de competências por parte das fontes do conhecimento foram outros aspectos identificados pela pesquisa e presentes nas elaborações de Tonet e Paz (2006).

Quanto às competências requeridas pelos destinatários do conhecimento, foi identificado que os destinatários, em sua grande maioria, estavam comprometidos com as demandas organizacionais, dispostos a aprender sem apresentar resistências e sentiam-se confortáveis na situação de aprendizes. Mas, em sentido oposto, alguns empregados 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) relatam, dentre os aspectos dificultadores, que os destinatários do conhecimento podem apresentar resistências, impedindo que o processo de compartilhamento do conhecimento se concretize.

Outros 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. Assim, 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; 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 “Fazer e Aprender”, contexto organizacional inadequado, pouco tempo disponível para realização dos eventos, e presença de destinatários não aptos para absorver o conhecimento. Por outro lado, alguns trabalhadores sentem-se motivados e percebem crenças, atitudes e valores pessoais favoráveis ao compartilhamento do conhecimento.

Tonet e Paz (2006, p.6) ressaltam que a relevância do planejamento cuidadoso das ações necessárias ao compartilhamento do conhecimento contribui para redução ou impedimento de resultados indesejados. Dentre as ações indicadas, encontra-se a identificação do conhecimento a ser compartilhado, que nos projetos “Fazer e Aprender” ocorre na fase inicial, bem como a escolha das estratégias a serem utilizadas. Outras etapas do planejamento, como o controle de algumas variáveis que possam interferir no processo, tais como, sobrecarga de atividades, tempo disponível, critérios de avaliação, também são referidas.

Nas aplicações estudadas, a maioria dos entrevistados indicou que a organização pesquisada e as agências de varejo não planejam os projetos “Fazer e Aprender” e que esse aspecto não é prioridade para a organização, ocorrendo, em parte, apenas por iniciativa dos empregados. Como inibidores do planejamento, foram destacados fatores como o excesso de trabalho, falta de tempo e a cultura da ausência de treinamento. Especial atenção deve ser conferida à variável “tempo”, onde houve consenso quanto à falta de tempo, à interrupção de rotinas e excesso de trabalho como obstáculos para a realização e planejamento de projetos “Fazer e Aprender”, corroborando o relato de Tonet e Paz (2006).

Tonet e Paz (2006) afirmam 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 “Fazer e Aprender” estudados. Novamente o fator indisponibilidade de tempo foi mencionado como justificativa para ausência de avaliação. Portanto, a avaliação não ocorreu em todos os projetos “Fazer e Aprender” estudados.

O recurso da redundância deve ser utilizado como apoio à fase de implementação do conhecimento, em especial para “assegurar a qualidade da recepção do conhecimento compartilhado” (TONET; PAZ, 2006, p. 7). Por redundância se entende a superposição intencional de conhecimento e responsabilidade, de modo a facilitar o compartilhamento de conceitos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Nos projetos “Fazer e Aprender” pesquisados, esse recurso não foi observado, uma vez que o repasse do conhecimento ocorreu apenas durante as realizações dos eventos, não havendo disponibilidade de tempo sua repetição. Os projetos “Fazer e Aprender” estudados comportaram apenas o compartilhamento do conhecimento demandado por determinada necessidade, ocorreram em pouco espaço de tempo, o que sinaliza para a não utilização de redundância como coadjuvante na assimilação do conhecimento.

Com relação à comunicação entre fonte e destinatário do conhecimento envolvido, foi relatado pela maioria dos entrevistados que o nível de conhecimento dos participantes evoluiu em função do compartilhamento e que esses eventos são ricos em troca de experiências, muito embora os grupos tenham sido heterogêneos em termos de conhecimentos e experiências, interesse e 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; 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 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 Modelo de Compartilhamento do Conhecimento de Tonet e Paz (2006).

4.2.3 Fase de Apoio

Tonet e Paz (2006) mencionam que a fase de apoio é marcada pela necessidade de esclarecimento e retificação dos conhecimentos repassados, com o objetivo de evitar-se o retorno à fase anterior, ou ainda a utilização do conhecimento de forma indevida ou inadequada. Para essas autoras, quanto maior a gravidade dos problemas demandantes do conhecimento maior a relevância da fase.

Na aplicação das metodologias “Fazer e Aprender” pesquisadas, metade dos entrevistados não teve acesso à retificação do conhecimento em razão, principalmente, dos seguintes motivos: os instrutores não estavam mais lotados nas mesmas agências dos destinatários do conhecimento, falta de tempo ou mudança de setor. 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 “Fazer e Aprender” bem como a movimentação de pessoas, desligamentos, remanejamentos e promoções foram aspectos dificultadores relatados pelos entrevistados nas aplicações, dentre outros mencionados por Tonet e Paz (2006).

4.2.4 Fase de 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 dos conhecimentos compartilhados, muito embora a demanda de conhecimento mude constantemente em função das metas a serem atingidas. 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 por parte do receptor de conhecimento, inviabilizando a aplicação do conhecimento recebido. O desligamento de pessoal por incentivo à aposentadoria e a sobrecarga de trabalho também foram fatores apontados pelos entrevistados.

Nos projetos “Fazer e Aprender” estudados, embora tenha sido constatado que o conhecimento recebido foi 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”, como, por exemplo, a realização de um processo que anteriormente recebia avaliação negativa por parte de núcleos de controle de operações, e que, após a realização do “Fazer e Aprender”, passou a receber avaliação 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 como um aspecto de mensuração de resultados.

4.2.5 Elementos do Processo

Tonet e Paz (2006) relatam que o Modelo de Compartilhamento do Conhecimento está ancorado em quatro elementos básicos: a fonte do conhecimento, o destinatário do conhecimento, o conhecimento a ser transferido e o contexto em que o compartilhamento ocorre.

Nos projetos “Fazer e Aprender” pesquisados verificou-se 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 eles se envolveram em cuidadosa leitura e revisão do conteúdo a ser transferido, o que pode ser caracterizado como comprometimento e crença no trabalho a ser realizado.

Com relação ao destinatário do conhecimento, nas aplicações dos projetos “Fazer e Aprender” estudadas verificou-se a heterogeneidade dos grupos: havia empregados novos, alguns com habilidades para o aprendizado e outros sem tais habilidades; como também havia, dentre os trabalhadores antigos, alguns com resistência ao aprendizado, por desinteresse, por não acreditarem ou compartilharem aspectos positivos daqueles eventos. Também foi identificado que alguns perceberam a importância de aplicação desses projetos e os benefícios próprios que poderiam advir dos mesmos, como promoções e mudança de nível salarial. O comprometimento de alguns empregados novos com as demandas organizacionais também foi identificado.

No que concerne ao conhecimento a ser compartilhado, Tonet e Paz (2006) destacam três características relevantes do mesmo, a saber: compreensibilidade, validade e utilidade. Uma compreensibilidade maior resulta em menor ambiguidade no resultado ou produto do compartilhamento (TONET; PAZ, p. 11), fato que foi observado na pesquisa realizada, através do atendimento das metas esperadas pelas administrações das agências; a validade e 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. Houve, também, relato de promoções de colaboradores.

Para Tonet e Paz (2006, p. 11) o último elemento, o contexto em que o conhecimento é compartilhado, influencia fortemente o processo de compartilhamento do conhecimento. Assim, 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 “Fazer e Aprender” estudadas percebeu-se que a organização pesquisada não estimula o compartilhamento do conhecimento, aspecto também identificado nas administrações das agências de varejo da mesma. A falta de espaço e tempo

para intensificar práticas de compartilhamento do conhecimento também foi relatada. Tonet e Paz (2006) ressaltam algumas estratégias para criar um contexto propício à criação e compartilhamento do conhecimento: confiança mútua desenvolvida através da coerência entre discurso e prática; valorização de ideias; 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 ausência de questionamentos e reuniões para trocas de conhecimentos. Esse último 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...”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscou responder se os processos de transferência de conhecimento de uma organização do setor financeiro implementados por meio da metodologia “Fazer e Aprender”, que foi desenvolvida pela própria organização, ocorrem em conformidade com o Modelo de Compartilhamento do Conhecimento proposto por Tonet e Paz (2006). Os parágrafos a seguir exploram as diferenças e similaridades entre os dois modelos, bem como descrevem as dificuldades e soluções encontradas para uma eficiente implementação de transferência de conhecimento na organização pesquisada.

Na fase de iniciação de seu modelo, Tonet e Paz (2006) indicam duas ações principais: análise de necessidades de conhecimento e de oportunidades para aquisição de conhecimentos diferentes ou novos e a localização das fontes de conhecimento. Nas aplicações do “Fazer e Aprender” pesquisadas, ambas as ações foram identificadas, assim como alguns aspectos relatados por Tonet e Paz (2006), como erros repetidos, desempenho insuficiente e conhecimento restrito a poucas pessoas. Algumas das dificuldades enumeradas pelas autoras nessa fase também foram identificadas, como aquelas relacionadas ao contexto organizacional e crenças e atitudes arraigadas na cultura organizacional que poderiam impactar o processo de compartilhamento. Conclui-se que a fase iniciação do projeto “Fazer e Aprender” da organização pesquisada ocorre em conformidade com o Modelo de Compartilhamento do Conhecimento 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 “Fazer e Aprender” pesquisadas, as fontes do conhecimento detinham competências necessárias para a troca de conhecimentos requerida; quanto às competências requeridas pelo destinatário do conhecimento, foi verificado que a maioria dos entrevistados estava comprometida com as demandas organizacionais, disposta a aprender, sem apresentar resistências e confortável na situação de aprendentes. Dentre os aspectos dificultadores enumerados por Tonet e Paz (2006), destacam-se a disponibilidade de tempo e condições estruturais adequadas para compartilhamento, fatores que foram bastante referidos nas aplicações pesquisadas. Essas 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, tendo sido justificado pela falta de tempo e

pela 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 dos projetos “Fazer e Aprender” estudadas, à exceção da rotina de planejamento.

Com relação à fase de apoio do Modelo de Compartilhamento do Conhecimento de Tonet e Paz (2006, p. 8), os resultados indicam que ela não ocorreu nas metodologias “Fazer e Aprender” pesquisadas, em virtude da ausência de tempo disponível para exercitar e sedimentar os conhecimentos repassados.

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 dessa 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 a falta de tempo são fatores presentes no contexto da organização pesquisada que, segundo Tonet e Paz (2006), podem prejudicar o surgimento de 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 do Conhecimento elaborado por Tonet e Paz (2006) foram identificadas nas aplicações da metodologia “Fazer e Aprender” da organização pesquisada.

**KNOWLEDGE SHARING:
A CASE STUDY IN A FINANCIAL COMPANY**

Abstract

The research sought to investigate whether "Do and Learn", one of the methods used to transfer knowledge in a large organization in retail banking is in accordance with the Sharing Knowledge Model proposed by Tonet and Peace, a process consisting of four phases: initiation, implementation, support and incorporation, and influenced by four factors: the source and recipient of knowledge, knowledge itself and the context where there is sharing. As theoretical support to the survey were visited, among others, the works of Tonet and Peace, Szulanski, Sveiby, Nonaka and Takeuchi and Fleury and Oliveira Jr. The case study with qualitative approach and descriptive purpose was the chosen method. Semi-structured interviews, participant observation, archival research and content analysis using the software [®] Sphinx Survey were used for collecting, processing and analysis of evidence. The results suggest that only the initiation phase, part of the implementation phase and the phase of incorporation of the Tonet and Peace model were identified in the application of the methodology "Do and Learn" in the organization studied. Regarding the planning stage of the implementation phase, it was not perceived by respondents as satisfactory, due to lack of time and overwork of the sources of knowledge. Regarding the support phase, it was especially hampered by the lack of time available to exercise and solidify the knowledge transferred.

Keywords: Knowledge Sharing, Knowledge Management, Competences.

Artigo recebido em 14/03/2012 e aceito para publicação em 30/04/2012

REFERÊNCIAS

- 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, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 41, n.1, p. 8-15, 2001.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DESAYNIERS, J. B. R. Gestão estratégica & formação de competências. **Diálogo Educacional**, v. 3, n. 5, p. 11-18, 2002.
- 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. **Anais...1998**.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competências. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, ed. esp. São Paulo, p.183-196, 2001.
- _____; OLIVEIRA JR., M. M. (Org.) **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.
- FREITAS, H. et al. **Sphinx Aprendiz**. Canoas, RS: Sphinx, 2008.
- NONAKA I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- STROCCHIA, M. **MCTC**: metodología para la captura y transferencia de conocimiento. Fundación Iberoamericana del conocimiento. Disponível em <http://www.gestiondelconocimiento>. Acesso em: 7 dez. 2007.
- SVEIBY, K.- E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. 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.
- 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 – RAC**, v. 10, n. 2, p. 75-94, 2006.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- 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.