

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Elaine Cristina Miranda de Oliveira

**PROCESSOS INTERATIVOS E A
DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO NAS
ORGANIZAÇÕES: CONTRIBUIÇÕES PARA O
DESENVOLVIMENTO HUMANO**

Taubaté – SP
2012

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Elaine Cristina Miranda de Oliveira

**PROCESSOS INTERATIVOS E A
DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO NAS
ORGANIZAÇÕES: CONTRIBUIÇÕES PARA O
DESENVOLVIMENTO HUMANO**

Dissertação apresentada para obtenção do
Título de Mestre em Desenvolvimento
Humano, pela Universidade de Taubaté.
Área de Concentração: Contextos, Práticas
Sociais e Desenvolvimento Humano.
Orientadora: Profa. Dra. Maria Aparecida
Campos Diniz de Castro.

Taubaté – SP
2012

ELAINE CRISTINA MIRANDA DE OLIVEIRA

Dissertação apresentada para obtenção do
Título de Mestre em Desenvolvimento
Humano, pela Universidade de Taubaté.
Área de Concentração: Contextos, Práticas
Sociais e Desenvolvimento Humano.
Orientadora: Profa. Dra. Maria Aparecida
Campos Diniz de Castro.

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. _____ Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. Dr. _____ Universidade _____

Assinatura _____

Prof. Dr. _____ Universidade _____

Assinatura _____

Prof. Dr. _____ Universidade _____

Assinatura _____

Dedico este trabalho a meu pai,
referência em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos especiais a Deus, por estar ao meu lado em todas as decisões de minha vida.

À Profa. Dra. Maria Aparecida Campos Diniz de Castro, pela acolhida, disposição em ensinar e grande contribuição ao meu desenvolvimento.

Aos demais professores, desde o Ensino Fundamental, que me deram base para chegar até aqui.

A minha gestora e amiga Patrícia Bollini, pela flexibilidade e compreensão.

À empresa, por ter me permitido realizar esta pesquisa e desvendar novos conhecimentos.

A minha sobrinha Vania, pela disponibilidade.

A minha mãe, pelo apoio e confiança.

Ao Marcelo, meu amor, pelo incentivo.

E, acima de tudo, a minha filha, Alice, razão pela qual eu não desisti.

RESUMO

Neste estudo, propõe-se identificar se os conhecimentos oferecidos em programas de treinamento e formação no contexto organizacional de uma multinacional, quando disseminados, contribuem para o desenvolvimento humano dos profissionais que lá atuam. A familiaridade da pesquisadora com os processos de gestão de pessoas aguçaram seu interesse em estudar os caminhos que favorecem o desenvolvimento do ser humano no ambiente de trabalho. A pesquisa foi realizada em uma empresa metalúrgica situada no vale do Paraíba que investe em treinamentos e programas de formação. A fundamentação deste estudo ocorreu por meio das contribuições trazidas pela Teoria Bioecológica de Bronfenbrenner, pela visão sócio-interacionista dos estudos de Vygotsky e, especialmente, sob a interpretação do conceito de conhecimento de Nonaka e Takeuchi. Pesquisa qualitativa, embasada pelo método dedutivo, de caráter descritivo e exploratório. Fez-se uso de entrevista semi-estruturada para coleta de dados. Foram convidados a participar da pesquisa 10 sujeitos, selecionados entre os que realizaram a maior carga horária de treinamentos no período de outubro a dezembro de 2010. Após a coleta de dados, deu-se início à análise de conteúdo. Os resultados obtidos demonstraram que a empresa deve buscar oportunidades de melhorar seu processo de disseminação, embora já o faça de formas diferenciadas, descritas ao longo deste texto. Tais conhecimentos se aplicaram aos diferentes papéis exercidos pelos indivíduos na sociedade. Observou-se que o ato de disseminar conhecimento é de extrema importância para os resultados da empresa e para o desenvolvimento dos trabalhadores, e que a aquisição de conhecimento contribui no desenvolvimento das pessoas nos mais variados contextos.

Palavras Chave: Disseminação do Conhecimento. Contexto Organizacional. Desenvolvimento Humano.

ABSTRACT

This study aimed to identify whether the knowledge offered by the training and formation programs in the organizational context of a multinational company, whenever disseminated, contributes for the human development of the professionals at that company. The researcher's familiarity with people management processes stimulated her interest in studying the ways that promote the human being's development in his/her work environment. The survey was carried out in a metallurgical company in the Paraíba Valley that invests in training and formation programs. The foundation of this study occurred by means of contributions brought by the Bio-ecological Theory of Bronfenbrenner, by the vision of social interaction studies of Vygotsky and especially in the interpretation of the knowledge concept of Nonaka and Takeuchi. Qualitative research, based in the deductive method of descriptive and exploratory character. Semi-structured interviews were used for the data collection. Ten (10) individuals, selected among those ones who carried out the biggest numbers of training hours from October to January 2010, were invited to participate in the survey. After the data collection, the content analysis was initiated. The results obtained demonstrated that the company shall search for opportunities to improve its dissemination process, though it has already conducted it in different ways, as described during this survey. Such knowledge was applied in the different roles played by the individuals in the society. It was observed that the act of disseminating knowledge is of extreme importance for the company's results and the development of its workers and that the knowledge acquisition contributes with the people's development in the most varied contexts. .

Key Words: Knowledge Dissemination. Organizational Context. Human Development.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Espiral do Conhecimento	32
Figura 2: Estrutura da área dos sujeitos pesquisados	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Matriz de Amarração	50
Quadro 2: Categorias da entrevista com líderes	66
Quadro 3: Categorias da entrevista com subordinados	69
Quadro 4: Categorias da entrevista com gerentes	80

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 O problema	17
1.2 Objetivos	17
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos	18
1.3 Delimitação do estudo	18
1.4 Organização do trabalho	18
1.5 Relevância do estudo	19
2 APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO HUMANO	22
2.1 Aprendizagem no ambiente organizacional	24
2.2 Gestão do conhecimento	28
2.3 Aspectos estratégicos para a gestão do conhecimento	32
2.4 Disseminação do conhecimento	34
2.5 Contribuições dos novos conhecimentos para o desenvolvimento pessoal e profissional	40
2.6 Matriz de amarração	49
3 MÉTODO	51
3.1 Tipo de pesquisa	52
3.2 Características de estudo de caso	53
3.3 Lócus da pesquisa	55
3.4 Definição do grupo de sujeitos	56

3.5 Instrumento e plano de coleta de dados	60
3.6 Tratamento dos dados	62
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	64
4.1 Entrevistas	65
4.1.1 Resultados das entrevistas dos líderes	65
4.1.2 Resultados das entrevistas dos subordinados	69
4.1.3 Resultados das entrevistas dos gerentes	80
4.1.4 Síntese dos resultados	87
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
REFERÊNCIAS	96
APÊNDICES	99
ANEXO	104

1 INTRODUÇÃO

O mundo passa por complexos processos de mudanças. O reflexo desse cenário é o mundo globalizado, que significa mudanças aceleradas, desafios ousados e desenvolvimento contínuo de pessoas, produtos, processos e tecnologias. Esse cenário competitivo exige que as organizações, de maneira geral, tracem as mais diversificadas estratégias, na busca do desenvolvimento humano. Em torno dessa idéia, entende-se que o “[...] desenvolvimento de pessoas significa a capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes” (DUTRA, 2002, p. 102).

Qualquer tipo de organização atualmente, na área educativa, social, institucional hospitalar ou industrial, necessita investir no desenvolvimento das pessoas, para que elas tenham habilidades e preparo para enfrentar as adversidades diárias. Acredita-se que a educação desempenhe papel fundamental na procura do conhecimento novo, de explicações novas, de um “saber-fazer” novo. Isso implica a concepção de realidade a ser transformada, a formulação e a disseminação de conceitos que possam contribuir para o desenvolvimento de pessoas e de organizações sociais em geral.

É de reconhecida importância a inter-relação entre o indivíduo e o seu ambiente, compreendendo-o como um ser contextualizado, dotado de uma capacidade de auto-regulação inerente, inserido num meio ecológico com o qual interage. Dutra (2002) lembra ainda que “[...] a criação de uma cultura de desenvolvimento é fundamental, pois alicerça e amplia a possibilidade das pessoas exercerem papel participativo, inovador e diferenciado no mercado e na sociedade” (p. 20).

Moraes (1986) reconhece o conhecimento como algo que está em processo, pressupondo a existência de flexibilidade, plasticidade, interatividade, adaptação,

cooperação, parcerias e apoio mútuo como características importantes do processo, além de sua natureza interdisciplinar.

Um processo que se coaduna com esse conceito de conhecimento e viabiliza a aprendizagem e o desenvolvimento é a disseminação. Nunca foi tão exaltada a necessidade de compartilhar conhecimentos e legitimar o estímulo para que pessoas e organizações aprendam e se desenvolvam. Para tanto é preciso que pessoas se comprometam com o aprender e invistam em novos conhecimentos, e que empresas adotem postura de aprendizado e perspectivas de mudanças.

Um ambiente organizacional de aprendizagem inspira a criatividade, a intuição e o conhecimento, que pode se concretizar em ações realizadas por meio da troca de experiências, contatos sociais e reflexões sobre atitudes e escolhas.

De acordo com Senge (1990), as empresas que investem em conhecimento têm capacidade para criar um movimento a partir do aprendizado individual e construir um conhecimento coletivo. Combinam as várias fontes de conhecimento para desenvolver competências específicas e habilidades comportamentais que traduzem um processo contínuo de desenvolvimento de novos produtos, processos, sistemas e tecnologias.

Tal contexto permite grandes oportunidades de geração de conhecimento.

Reinventar produtos, atender necessidades dos clientes, testar diferentes idéias são ações que requerem um ambiente de aprendizado e a busca de conhecimento. Requerem interesse, disposição e investimento na capacidade de aprender e propagar o conhecimento.

Para tanto, as diferentes organizações necessitam contar com a atuação de equipes multidisciplinares que queiram compartilhar seus acertos e erros, assumindo um olhar interdisciplinar sobre um mesmo problema. Esse processo favorece o autodesenvolvimento e o aperfeiçoamento contínuo, questões intimamente ligadas à aprendizagem. Portanto, fazer do ambiente organizacional um ambiente para aprendizagem, oferecendo aos empregados acessos aos mais diferentes

conhecimentos, significa contribuir com a formação deles, facultando-lhes multiplicar o conhecimento adquirido e trazer vantagem competitiva para o negócio.

Dessa forma, em razão do interesse e da familiaridade com a temática, buscou-se investir nesta pesquisa com o propósito de analisar o processo de disseminação de conhecimento como elemento estratégico para o desenvolvimento das pessoas e da organização, frente aos complexos desafios estabelecidos diariamente no ambiente de trabalho.

Esta pesquisa surgiu de observações feitas pela pesquisadora em seu próprio ambiente de trabalho. Em função do acelerado processo de mudanças observado diariamente, ela considerou a necessidade de questionar e repensar acerca dos processos de gestão de conhecimento existentes na empresa em que atua.

Nesse cenário, questões complexas frequentemente passaram a fazer parte do dia de trabalho da pesquisadora. Questionamentos como a definição dos programas de treinamento e desenvolvimento, a importância dos processos de disseminação do conhecimento e o impacto no desenvolvimento das pessoas e da organização tornaram-se parte de suas reflexões diárias.

Diante da complexidade dessas questões e do fato de a pesquisadora estar num contexto que possibilita a análise dessas observações, resolveu-se investigar de modo mais profundo a natureza desses elementos.

A partir de um conjunto de experiências vivenciadas nesse ambiente de trabalho, é oportuno verificar como ocorre, após experiências de treinamento e formação, a disseminação do conhecimento entre os elementos envolvidos e seus pares. Além disso, há de se considerar de extrema importância uma análise desta natureza, pois, quanto maiores as oportunidades de investimento em conhecimentos de grupos humanos, maior a possibilidade de prever que haja desenvolvimento pessoal com efeitos na prática profissional e com estímulos à expansão de novas competências para lidar num cenário competitivo, de grandes instabilidades.

No entanto, tem-se observado que somente investir no desenvolvimento das pessoas e instigá-las a buscar e valorizar o conhecimento no ambiente de trabalho, no geral, não garante que os grupos favorecidos demonstrem melhoria no desempenho, tampouco as empresas se favorecem, obtendo melhores resultados na produtividade de seus empregados.

Somente disponibilizar o conhecimento sem a sua real aplicação significa delimitar fronteiras às informações concebidas e fatalmente torná-las obsoletas. Para mostrar sua verdade, o conhecimento deve ter sentido e significado na própria realidade, sob forma de atividade prática, e deve, também, transformar essa realidade.

Para que as organizações possam crescer e se desenvolver no mercado, entre outras ações, é necessário que todo conhecimento adquirido entre seus empregados se efetive em práticas, em melhorias e transformações, de modo a possibilitar que o conhecimento culmine em resultados nos diversos setores do ambiente organizacional e entre os membros de equipes ativos em diferentes áreas. Além disso, é necessário que o conhecimento seja oferecido aos empregados, por meio da interação e do diálogo, para promoção de seu desenvolvimento e aquisição de novas habilidades sociais.

Diante desse contexto, é necessário refletir sobre estruturas sistêmicas de disseminação de conhecimento, pois em geral percebe-se que as pessoas, na maioria das vezes, não são preparadas para compartilhar o que sabem. Geralmente, têm receio de dividir o aprendizado, ou não sabem como fazer para multiplicá-lo, ou, até mesmo, não aplicam o conhecimento adquirido. Considerando esse cenário, no qual se inclui a pesquisadora e sua prática, fez-se necessário desenvolver esta investigação.

No intuito de destacar o valor do conhecimento indispensável para transformar a realidade, e tendo ciência de que por si só ele não transforma a realidade, a não ser quando apropriado pela consciência individual e coletiva, quando então é possível que transforme ideais em ações, organizou-se este

trabalho, tendo como referência a disseminação do conhecimento no contexto empresarial.

Compartilhando dos encontros educativos próprios, realizados no ambiente organizacional, acredita-se que novos conhecimentos se desenvolvem, e questiona-se: como se dá a disseminação do conhecimento adquirido entre grupos de sujeitos? De que forma isso pode contribuir para o desenvolvimento das pessoas e, conseqüentemente, da organização.

Assim, esta pesquisa foi se delineando, pontuando metas, num *continuum* de proposições e expectativas, apoiadas em conceitos teóricos e formas de ação observadas no cotidiano, tomando como referência sujeitos adultos e ambientes organizacionais de trabalho.

Pretende-se destacar na primeira parte do estudo, com base na revisão de literatura:

- Aprendizagem e desenvolvimento humano sob diferentes perspectivas teóricas;
- Aprendizagem no ambiente organizacional, favorecida por situações interativas que oportunizam trocas e o acesso aos conhecimentos, evoluindo para aspectos estratégicos na gestão e disseminação do conhecimento, não sem antes destacar sua contribuição para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Na etapa seguinte, será apresentada a abordagem metodológica adotada na pesquisa, que é de natureza qualitativa, as estratégias de observação e coleta de dados, bem como as características do contexto organizacional no qual se abrigam os sujeitos participantes.

Finalizando a pesquisa, são apresentados os resultados que ajudaram a pesquisadora a identificar o sentido do estudo empreendido e a propor, nas conclusões finais, novas questões, abrindo trilhas para construção e disseminação

do conhecimento e para ações de formação a serem praticadas no ambiente de trabalho organizacional.

Espera-se oferecer aos leitores das mais diferentes áreas, como escolares, hospitalares, sociais e empresariais, uma reflexão sobre como o processo de transferência de conhecimento pode viabilizar o aprendizado, o crescimento e, conseqüentemente, o desenvolvimento, pois compartilhar o que se sabe significa recriar, melhorar, transformar e crescer profissional e pessoalmente.

Neste estudo, pretende-se analisar os processos sobre conhecimento e disseminação, com o intuito de permitir melhor compreensão sobre a importância de situações interativas para o desenvolvimento das pessoas no cenário organizacional.

1.1 O problema

Os conhecimentos adquiridos nos programas de treinamento e formação profissional, nos contextos empresariais, quando disseminados colaboram para o desenvolvimento humano daqueles que deles se apropriam?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Identificar se os conhecimentos oferecidos em programas de treinamento e formação no contexto organizacional, quando disseminados, contribuem para o desenvolvimento humano dos profissionais envolvidos. Ao mesmo tempo, espera-se especificar quais ações empreendidas viabilizam o processo de disseminação do conhecimento, nesse contexto, tendo como referência um estudo de caso.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar como um grupo de participantes de treinamento e programas de formação, no contexto organizacional, lida com os conhecimentos adquiridos;
- Verificar se os conhecimentos adquiridos refletem nas práticas dos sujeitos e se eles percebem que esse processo favorece o seu desenvolvimento pessoal e profissional;
- Examinar quais são as formas de ação empreendida entre os sujeitos dos diferentes grupos de trabalho na empresa, visando promover a disseminação do conhecimento adquirido nas diferentes situações de treinamento e formação.

1.3 Delimitação do estudo

Este trabalho é de caráter exploratório e descritivo. Seu principal objetivo é estudar como se dá a disseminação do conhecimento entre membros de equipes e de que modo esse processo pode contribuir para o desenvolvimento das pessoas e da organização, tomando como referência de análise uma empresa multinacional situada no vale do Paraíba. A análise levada a efeito permitiu compreender que, embora pessoas estejam reunidas em situações de trabalho, deve haver mecanismos eficazes e capazes de estimular seu interesse na disseminação do conhecimento entre seus pares, com vistas ao desenvolvimento humano e organizacional.

1.4 Organização do trabalho

No capítulo 1, referente à introdução do trabalho, apresenta-se o problema, os objetivos, a delimitação e a relevância do estudo. O capítulo 2 trata da revisão teórica utilizada na pesquisa. No capítulo 3, descreve-se a metodologia utilizada,

além da escolha do grupo a ser pesquisado, o local em que se realizou a pesquisa, o instrumento, a coleta e o tratamento dos dados. Os resultados obtidos são apresentados no capítulo 4, e as considerações finais constituem o capítulo 5.

1.5 Relevância do estudo

Pode-se dizer que a aprendizagem só acontece quando o sujeito entra em contato com objeto de conhecimento, apropriando dele e dele faz uso em diferentes contextos de ação. Todo esse processo pode ser mediado (VYGOTSKY, 1984).

O conhecimento envolve um fazer, um atuar do indivíduo. Essa relação se efetiva sempre no interior de relações concretas com outros indivíduos, que atuam como mediadores entre o conhecimento e o mundo. No trabalho desenvolve-se a atividade coletiva, portanto, as relações sociais, e também a mediação, por meio de instrumentos, ampliam as possibilidades de transformação e de novos conhecimentos entre os grupos humanos.

O conhecimento incorporado ao processo de trabalho como produto do conhecimento de outros interage, nos limites prescritos da prática, com os novos modelos organizacionais baseados nos sistemas informacionais e com as novas tecnologias de base microeletrônica. Isso não significa que se prescindem dos processos de formação e desenvolvimento profissional apoiados pelos recursos tecnológicos e orientados pelas contribuições de sujeitos dotados de conhecimentos e experiências humanas. O compartilhamento de significações vivido na dinâmica relacional, nos diferentes ambientes nos quais o sujeito se insere torna possível a produção e a aquisição de novos conhecimentos, promovendo o desenvolvimento em múltiplas dimensões.

Uma dessas dimensões, de natureza profissional, abre novos campos de reflexão em relação aos lugares e as formas de aprendizagem que privilegiem a colaboração e envolvam as práticas sociais. Devido ao fato de o ambiente organizacional ser marcado por inúmeras situações de interação social, e ao

intercâmbio de experiências, esta pesquisa visa identificar se, quando disseminados os conhecimentos adquiridos por meio de participação em treinamentos e programas de formação, os sujeitos que atuam nesse contexto são beneficiados, em seu desenvolvimento.

Esta investigação surgiu do fato de a pesquisadora atuar nesse cenário e observar que é possível haver maior desenvolvimento dos empregados, desde que a eles sejam dadas oportunidades de construção de novos conhecimentos, de modo significativo e eficaz. Promovem-se, assim, mudanças duradouras na maneira pela qual o sujeito percebe e lida com seu ambiente. Dessa forma, inspirou-se a investigar o quanto o conhecimento construído no contexto organizacional pode contribuir na atuação e desenvolvimento dos empregados dentro e fora do ambiente de trabalho.

Esta investigação tornou-se possível porque houve autorização da empresa e comprometimento da pesquisadora em realizá-la e em colaborar com os processos de treinamento e programas de formação ali aplicados. Ou seja, realizar esta pesquisa possibilitou à pesquisadora aprofundar seus próprios conhecimentos em torno desta temática e, com o término do trabalho, contribuir para melhoria dos processos no ambiente organizacional, principalmente oferecendo uma reflexão aos indivíduos sobre o quanto o conhecimento pode ser uma ponte de oportunidades de desenvolvimento.

Essas oportunidades podem ser viabilizadas por meio da disseminação do conhecimento, da troca de experiências e do incentivo pela busca do saber e por novos modos do fazer.

Aos olhos da investigadora não escapa a importância da atuação dos líderes, quanto ao ativo envolvimento junto aos eventos desenvolvimentais que ocorrem em ambientes ecológicos. Ambientes ecológicos, para Bronfenbrenner (1996), significa a intervenção no desenvolvimento humano por meio da análise de quatro grandes dimensões conceituais presentes e atuantes de forma dinâmica na

vida cotidiana de cada pessoa. Essas dimensões são denominadas Tempo, Pessoa, Processo e Contexto, e são alvo de esclarecimentos, ao longo deste texto.

Nessa perspectiva, considera-se o espaço organizacional em questão como ambiente ecológico que abriga a pessoa em desenvolvimento. Essa pessoa vive interferências produzidas por eventos ocorridos em outros ambientes, e é sujeita a interconexões decisivas que a afetam, como também afetam os diferentes ambientes pelos quais transita no decorrer da vida, vivendo alternados papéis.

Não se pretende, nem seria possível, esgotar a discussão sobre aprendizagem, conhecimentos, disseminação e mudanças – no homem e no seu contexto de trabalho. Recorreu-se à literatura para buscar, da leitura à escrita, reforço e fundamentos para muitas ideias e elementos utilizados na construção de novas bases para prováveis ações. A natureza do problema aqui exposto exigirá maior qualificação e certas habilidades desta pesquisadora, quando se dispuser a intervir no *lócus* desta pesquisa, por autoridade de suas funções nesse campo, que é o mesmo em que desenvolve seu trabalho.

2 APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO HUMANO

São muitos os estudos sobre a aprendizagem e desenvolvimento, e sobre a classificação das diferentes concepções em diversas teorias, também denominadas correntes epistemológicas. Entretanto, ao longo desses estudos alguns autores estão longe de um consenso sobre a Teoria Sócio-histórica de Vygotsky, já reconhecida por muitos como uma teoria da aprendizagem. Lev Vygotsky, contrapondo-se às idéias vigentes em sua época, entendia que a aprendizagem não é uma mera aquisição de informações, que não acontece a partir de uma simples associação de idéias armazenadas na memória; é, sim, um processo interno, dinâmico e interpessoal (VYGOTSKY, 1984).

Vygotsky (1984) concebe o homem como um ser histórico, fruto de um conjunto de relações sociais. Defende a concepção de que os fatores sociais podem modelar a mente e construir o psiquismo. Para ele, o signo tem função geradora e organizadora dos processos psicológicos. Considera, também, que a consciência é engendrada no social, a partir das relações que os homens estabelecem entre si, por meio de uma atividade social, por meio das trocas realizadas nos diversos contextos, portanto, pela mediação da linguagem.

Na abordagem vygotskyana, os signos são os instrumentos que, agindo internamente no homem, provocam-lhe transformações internas. Essas transformações o fazem passar, de ser biológico, a ser sócio-histórico. Utilizando-se do método histórico-crítico, Vygotsky (1984) empreende um estudo original, complexo e profundo do desenvolvimento intelectual do homem.

Assim, a importância dos estudos de Vygotsky, quanto a aprendizagem, é inquestionável, pois ele critica as teorias que separam o desenvolvimento da aprendizagem. Sua teoria difere das demais porque tem como foco a abordagem histórico-social do psiquismo humano.

O homem, na abordagem vygotskyana, é visto como alguém que transforma e é transformado nas relações que acontecem em um determinado contexto. O autor explica sua abordagem, não somente pelo somatório entre fatores inatos e adquiridos, mas também pela interação dialética que se dá desde o nascimento, ou seja, a relação entre o ser humano e o meio social e cultural em que se insere (VYGOTSKY, 1984).

Assim, é possível constatar que o desenvolvimento humano é compreendido, não como a decorrência de fatores isolados, fragmentados que amadurecem, tampouco como fatores ambientais que agem sobre o organismo, controlando seu comportamento, mas como produto de trocas recíprocas de relações interpessoais que se estabelecem durante toda a vida, entre o indivíduo e o seu meio.

Vygotsky (1984) não nega a existência da diferença entre os indivíduos, não recusa o fato de que alguns deles estejam mais predispostos a algumas atividades do que outros, em razão do fator físico ou genético. Contudo, não entende que essa diferença seja determinante para a aprendizagem. Não concorda, pois, com pressupostos inatistas que determinam características comportamentais universais do ser humano. Ele rejeita os modelos baseados em definições de comportamento por faixa etária, por entender que o homem é um sujeito atrelado às determinações de sua estrutura biológica e de sua conjuntura histórica.

Em sua visão sócio-interacionista, discorda também da abordagem ambientalista, pois não acredita que o indivíduo é resultado de um determinismo cultural, não concebe a idéia de que o ser humano é um ser passivo que só reage frente às pressões de seu meio.

Defende a abordagem de que o ser humano é um sujeito que realiza uma atividade organizadora, na sua interação com o mundo, um sujeito que é capaz, inclusive, de renovar, transformar a própria cultura. Para Vygotsky (1984), o ser é dinâmico e interage com o meio. Tem uma relação ativa com o mundo e reconstrói seu pensamento atuando primeiramente de forma social e, posteriormente, individual.

Devido à natureza dialética de seu pensamento, esse teórico não compreende o homem fora do âmbito social, pois, em sua concepção, apenas um sujeito que é social em essência pode aprender e desenvolver. Pela interação social, aprendemos e nos desenvolvemos, criamos novas formas de agir no mundo, ampliando nossas ferramentas de atuação nesse contexto cultural complexo que nos recebeu, durante todo o ciclo vital. No entanto, a concepção de social, para o autor, não inclui somente a interação entre pessoas; inclui também a interação entre subjetividades, mediada por ferramentas sociais, desde os objetos até os conhecimentos historicamente produzidos, acumulados e transmitidos. (VYGOTSKY, 1984).

Da leitura de sua obra, infere-se que as organizações devem atuar de forma explícita, interferindo no desenvolvimento dos profissionais, provocando avanços que não ocorreriam espontaneamente, resgatando a importância do seu papel como agentes indispensáveis do processo de ensino aprendizagem. O gestor pode interferir no processo de aprendizagem dos empregados e contribuir para a transmissão do conhecimento acumulado historicamente pela humanidade. Cabe-lhe, portanto, entender o ambiente organizacional como contexto de aprendizagem, assunto a ser abordado no próximo subitem.

2.1 Aprendizagem no ambiente organizacional

Buscaram-se, na produção brasileira e internacional, abordagens de alguns autores como Bronfenbrenner (1996), Vygotsky (1984), Nonaka e Takeuchi (1997), entre outros, acerca de questões como aprendizagem, conhecimento, desenvolvimento pessoal e profissional no contexto organizacional.

Uma organização que pretenda manter-se no mercado deve, necessariamente, reciclar, adquirir e transformar seus conhecimentos. Para tanto, é necessário que estimule o ambiente a favor desse contexto. Esse movimento envolve processos de interação e troca de experiências, contribuindo assim para o estabelecimento de um cenário voltado à aprendizagem.

De acordo com Senge (1990), a organização que aprende não fica estagnada frente aos processos existentes, uma vez que a aprendizagem envolve a criatividade e a inovação. Acredita-se que as organizações devem estruturar os processos de aprendizagem e, dessa maneira, um conjunto de ações, denominado por ele como disciplina, pode favorecer essa estruturação. Esse mesmo autor destaca que o conhecimento não pode ser simplesmente transferido de uma pessoa para outra. Para que o conhecimento seja difundido de fato, é necessário que a organização utilize-se de seus processos diários de trabalho como base para o aprendizado, ou seja, ofereça possibilidades aos empregados para que desenvolvam novas capacidades e habilidades (SENGE, 2006).

Sant'Anna *et al.* (2006) enfatizam o processo de aprendizagem e ressaltam o vínculo entre trabalho e educação, indicando o desenvolvimento das competências como resultantes de processos sistemáticos de aprendizagem. Para esses autores, é inegável que grande parte da aprendizagem do indivíduo ocorre em ambientes acadêmicos, porém há de se considerar que o indivíduo, em seu saber-fazer, saber-agir e saber-ser no contexto organizacional, convive com os demais e está em permanente estado de mudança, o que, conseqüentemente, lhe dá acesso a novos conhecimentos e o coloca em contato com novos processos de aprendizagem.

À medida que as organizações passam a contar com formas estruturadas de processos de aprendizagem, sejam elas sociais, tecnológicas, ou outras, também ocorrerá, segundo Bernardi (2007), a diferenciação no ato de gerar, organizar e disponibilizar o conhecimento. Para esse autor, a relevância desse processo encontra-se no potencial criador de novos conhecimentos.

Já Bastos *et al.* (2004) acreditam que as organizações que aprendem entendem que aprender está intimamente relacionado com a mudança de comportamentos e de atitudes; para esses autores, portanto, o aprendizado envolve o sujeito nos aspectos cognitivo, afetivo e motor.

Na visão de Cavalcanti e Gomes (2011), o gerenciamento das informações e do conhecimento na organização relaciona-se com a integração entre as pessoas, a

própria estrutura da organização e o ambiente, ou seja, a organização deve ter estrutura e recursos para gerenciar o conhecimento, criar um ambiente que favoreça o aprendizado e ter empregados envolvidos em todo esse processo.

Dessa forma, defende-se a ideia de que estimular os empregados a se envolverem na construção de um ambiente gerador de conhecimento, por meio de processos de aprendizagem, fará da organização uma empresa diferenciada e competente.

Para Cabral (2000), a aprendizagem na organização fundamenta-se na superação da dialética da tensão entre a necessidade de mudar, transformar, sair do estado atual e na necessidade de preservar o *status quo*, ou seja, fazer permanecer processos e conhecimentos que não demandam modificações. Assim, observa que a aprendizagem organizacional se dá mediante a maneira como as empresas se estruturam em torno de suas atividades. Isso tem envolvimento com a forma como organizam a rotina, como desenvolvem habilidades e como se adaptam a mudanças, ou seja, a aprendizagem organizacional materializa-se pela atitude dos profissionais frente às dificuldades e desafios encontrados (CABRAL, 2000). E materializa-se, também, na capacidade dos empregados para articular suas habilidades e competências em busca de melhores resultados.

Como lembra Cabral (2000), a aprendizagem organizacional é um processo, nas empresas. As rotinas, as práticas, as experiências e os procedimentos vão se tornando parte da cultura da organização. Com isso, estabelecem-se métodos e práticas de trabalho que não devem ser tratados somente como uma abordagem para melhorar o que se tem, mas como um processo estruturado que demanda atitudes, ações e reações que, conseqüentemente, fazem parte do processo de aprendizagem.

Senge (2000) descreve que as organizações buscam, continuamente, ferramentas e processos que facilitem e estimulem o aprendizado, desde o incentivo ao uso tecnológico à necessidade de aprender antes de fazer. Essa relação é fortalecida quando todos acreditam que a empresa pode ser um ambiente de

aprendizado, ou seja, uma organização que se preocupa com o desenvolvimento dos seus empregados. Esse cenário se constitui quando os líderes atuam de forma dinâmica e facilitam o compartilhar de conhecimento, quando os empregados aprendem de forma explícita (fazendo) e quando se abrem para novas informações e se desprendem de informações antigas, renovando-as.

Todo esse processo não se desenvolve de maneira simples e rápida; requer persistência e muito trabalho. As empresas podem, ao longo dos anos, segundo Senge (2000), desenvolver competências neste sentido e disseminar o enfoque do saber, demonstrando como ele é gerado e difundido. Para esse autor, o saber, a educação, o conhecimento e a informação devem ser compreendidos como processos vivos, em movimento, ou seja, em constante transformação e reconstrução.

Na visão de Moraes (1996), o processo de aprendizagem não pode ser visto a partir de uma estrutura de causa e efeito. A autora reforça a importância do diálogo interativo constante, o qual, para ela, promove um processo novo e criativo.

Nesse sentido, a autora sinaliza a importância da transmissão do saber.

É necessário levar o indivíduo a aprender a aprender, que se manifesta pela capacidade de refletir, analisar e tomar consciência do que sabe, dispor-se a mudar os próprios conceitos, buscar novas informações, substituir velhas verdades por teorias transitórias, adquirir os novos conhecimentos que vêm sendo requeridos pelas alterações existentes no mundo, resultantes da rápida evolução das tecnologias da informação (MORAES, 1996, p. 64).

O contexto organizacional requer esta mesma reflexão, ao propor aos empregados uma vasta gama de conhecimentos. Faz-se necessário que eles aprendam a aprender para mudar, inovar, melhorar e transformar para atender às demandas existentes num mercado altamente competitivo.

Moraes (1996) comenta que esse processo se dá quando existe uma metodologia de aprendizagem que preze a flexibilidade, o trabalho em equipe, a qualidade do desenvolvimento do processo e, principalmente, o respeito ao ritmo do indivíduo, do grupo e do processo de assimilação e acomodação do conhecimento. Neste sentido, “[...] é preciso focalizar o indivíduo, aquele sujeito original, singular,

diferente e único, dotado de inteligências múltiplas, que possui diferentes estilos de aprendizagem e, conseqüentemente, diferentes habilidades de resolver problemas” (MORAES, 1996 p. 64).

Ver o empregado de maneira abrangente é oferecer a ele grandes oportunidades e possibilidades, pois vê-lo em sua totalidade significa considerá-lo como um indivíduo que, onde estiver, poderá aprender e desenvolver-se. Para tanto, é necessário entender como o conhecimento é administrado e estruturado, dentro das organizações, a fim de contribuir para o desenvolvimento dos profissionais que ali atuam, assunto a ser explicitado adiante.

Tendo em vista a apresentação sobre aprendizagem no contexto organizacional, que teve como objetivo introduzir a discussão acerca desta temática, é necessário, agora, abordar questões sobre conhecimento e disseminação, a fim de compreender se esses processos contribuem para o desenvolvimento dos empregados.

2.2 Gestão do conhecimento

Quando a questão é conhecimento, buscou-se amparo no paradigma contextual, no âmbito da ciência psicológica, devido ao forte papel atribuído às interações no ambiente social, como propulsoras do desenvolvimento cognitivo. O marco referencial dessa perspectiva sócio-interacionista, conforme citado anteriormente, vem principalmente dos trabalhos de Vygotsky, que adotou como referencial o materialismo dialético. Partindo-se dessa referência, sinteticamente se define desenvolvimento como transformação.

Apoiando-se nessa teoria, Oliveira (2004 A) considera que, embora o conhecimento seja construído pelo indivíduo, as interações sociais desempenham papel fundamental nessa construção. Isso significa que, em cada situação de interação com o mundo, um indivíduo que se encontra em um determinado momento de sua trajetória particular encontra certas possibilidades de interpretação e de re-

significação dos dados obtidos dessa fonte externa, o que, por sua vez, gera possibilidades de desenvolvimento.

Concorda-se com a idéia de que a interação social permite ao homem seu desenvolvimento, pois nessa relação se estabelecem trocas de experiências, signos, símbolos culturais e objetos. Trata-se de um processo dinâmico e constantemente em construção.

Segundo Oliveira (2004 A), um dos pressupostos importantes trazidos por Vygotsky é a crença de que, na interação com o mundo natural e social, o homem se constrói, ou seja, o ser constitui-se em sua relação com o outro, e a aprendizagem se dá mediante o contato social estabelecido.

Cabe ressaltar que o contexto social influencia na construção do conhecimento e que pode contribuir no desenvolvimento do ser em sua totalidade. “O adulto está inserido no mundo do trabalho e das relações interpessoais de um modo diferente daquele da criança e do jovem”, pondera Oliveira (2004, p. 217 B).

O ambiente organizacional é, pois, um contexto de possibilidades para esse desenvolvimento acontecer. As empresas podem oferecer aos empregados processos contínuos de aprendizagem, conforme sua capacidade de estruturar e organizar o ambiente de trabalho.

Drucker (2002), no entanto, apontou que há grande preocupação com o conhecimento em um ambiente organizacional. Segundo ele, o conhecimento passou a ser fator central das organizações. O fato de os empregados terem conhecimento possibilitou-lhes, em sua opinião, desenvolvimento de forma dinâmica, respondendo de maneira positiva e ágil aos objetivos organizacionais.

Um dos desafios mais importantes apontados pelo autor é a empresa oferecer aos empregados o exercício da busca da melhoria contínua; para ele, o conhecimento é o ingrediente fundamental para esse processo acontecer.

Drucker (2002) ressalta que, para que os empregados queiram aprender cada vez mais, criar, construir e reconstruir, é preciso estabelecer caminhos que fortaleçam a interação e a troca de experiências.

Na visão de Nonaka (1997), um mercado marcado por instabilidades e incertezas poderá manter-se competitivo somente se investir em conhecimento.

Com a transformação observada no mercado, desde os processos tecnológicos às exigências dos consumidores e à grande competitividade instalada com maior agressividade, poderão ter maior possibilidade de crescimento e sucesso as empresas que criarem novos conhecimentos e os disseminarem em toda a organização de maneira estruturada.

Fleury e Oliveira (2001) entendem gestão estratégica do conhecimento como um processo pautado na identificação, desenvolvimento e atualização de conhecimentos importantes para o negócio. Nessa perspectiva, a gestão do conhecimento pode ser uma estratégia competitiva das organizações, pois possibilitará aos empregados: cultura de troca de experiência, aplicação de práticas testadas antecipadamente e discussões para busca de melhorias.

De acordo com essa abordagem, vê-se que o ser humano, sempre estará presente nesse processo, pois as pessoas é que possuem, geram e disseminam o conhecimento.

Pensar o significado de conhecimento significa resgatar um período grego da história da filosofia. Segundo Nonaka e Takeuchi, (1997) Platão conceituava conhecimento como “crença verdadeira justificada”. Esse conceito foi terminantemente desconsiderado pelos filósofos, na ocasião, por acreditarem que conhecimento exigia fundamento, para tornar-se válido. Para os autores, o conhecimento está relacionado à ação ligada às crenças e compromissos.

Com essa abordagem, Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam o conhecimento na organização como composto por dois elementos: as formas de interação e os níveis de criação. Os autores citam também o conhecimento tácito e o

conhecimento explícito. O conhecimento tácito é o informal, pessoal, advindo das experiências e ações do ser humano, compreende fatores como valores, crenças e perspectivas. Já o conhecimento explícito é composto por elementos teóricos ou práticos, e pode ser compartilhado de maneira formalizada e estruturada sob a forma de dados ou informação.

A conversão do conhecimento tácito em explícito passa pelas seguintes fases: socialização, externalização, combinação e internalização.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) pode-se entender cada processo da seguinte forma:

a) Socialização: é o processo de dividir, compartilhar, trocar experiências com outros indivíduos, e dela resulta a criação do conhecimento tácito;

b) Externalização: elaboração de conceitos explícitos, por meio de palavras e ou imagens;

c) Combinação: na alocação dos conceitos anteriormente formados, ocorre a estruturação de conceitos em um sistema de conhecimento. O conhecimento ocorre por meio de redes de comunicação, documentos, entre outros mecanismos;

d) Internalização: é o processo de incorporação do conhecimento, do explícito para o tácito. Consiste na aplicação do conhecimento na prática e no compartilhamento com os demais indivíduos.

Nesse contexto, os autores retomam a idéia do conhecimento como resultado do processo, e ressaltam que, em cada fase, ele é adquirido diferentemente.

Diante desse cenário, a empresa que busca gerar conhecimento deverá observar estes quatro padrões: socialização, externalização, combinação e internalização. Em constante interação e movimento, esses padrões criam o que Nonaka e Takeuchi (1997) denominaram como “espiral do conhecimento (Figura 1).

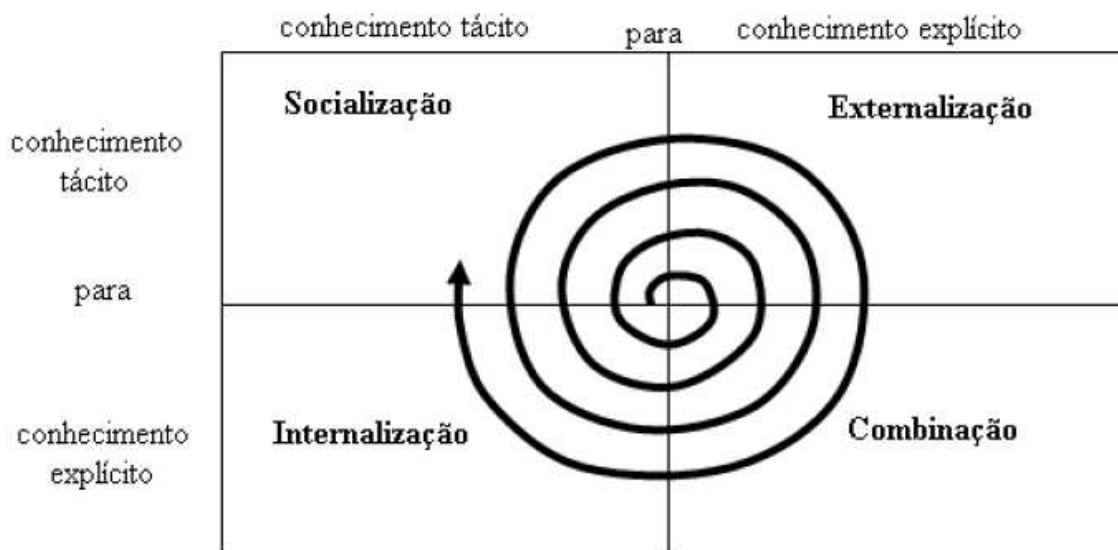


Figura 1 : Espiral do Conhecimento
 Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

2.3 Aspectos estratégicos para a gestão do conhecimento

A implantação de um processo de gestão do conhecimento requer a utilização de práticas administrativas que privilegiem a disseminação e o compartilhamento em todos os níveis hierárquicos das organizações, e que, principalmente, respeitem as características particulares de cada uma delas e dos ambientes em que estão inseridas.

Terra (2005) considera como ações importantes e estratégicas, para implantação do processo de gestão do conhecimento:

- identificar as necessidades de conhecimento a ser desenvolvido dentro da organização;
- favorecer o surgimento de diferentes maneiras de pensar, agir e resolver problemas;
- estimular a criatividade, com senso de urgência;

- buscar com frequência alternativas de mudança na estrutura organizacional;
- valorizar a troca de experiências e informações com base no trabalho de equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia.

Terra (2005) acrescenta que a criatividade, a inovação e a aprendizagem coletiva são fomentadas quando se há investimento em pessoas e a existência de um ambiente propício à eliminação de barreiras, sendo estas reais e psicológicas.

Ao investir na implantação de um processo de gestão de conhecimento, a empresa deve interagir permanentemente com o ambiente externo (fornecedores, parceiros, entidades de pesquisa, universidades, governo, clientes e concorrentes), que está inteiramente relacionado aos fatores internos, na geração e disseminação do conhecimento.

Fleury e Oliveira (2001) consideram que as organizações que competem com uma estratégia de inovação investem continuamente na criação de novos conceitos de produto para clientes e segmentos específicos, ou seja, as estratégias são voltadas para as necessidades dos clientes e orientam o desenvolvimento de novos conhecimentos.

O diálogo com clientes pode mobilizar o conhecimento tácito e aumentar a capacidade das empresas de fazer planos adequados para o futuro (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). No entanto, não existem fórmulas definidas nem prontas para as práticas de gestão e disseminação do conhecimento, isso devido à multiplicidade e particularidade de situações favoráveis que predominam no ambiente organizacional.

Cabe a cada organização refletir e discutir sobre suas reais possibilidades para fortalecer a gestão do conhecimento, além de estimular seus empregados a

compartilharem, dividirem e disseminarem o seu próprio aprendizado, exercício este que favorece o movimento organizacional em prol da gestão do conhecimento.

No tópico que segue, apresenta-se o processo de disseminação do conhecimento com o objetivo de esclarecer o quanto ele é vivo, dinâmico, permitindo aos empregados difundirem o que sabem em todos os níveis da organização.

2.4 Disseminação do conhecimento

Considerando a importância de a organização promover um ambiente a favor da geração do conhecimento e considerando também o quanto esse conhecimento pode ser uma vantagem competitiva para o negócio, torna-se necessário discutir sobre a disseminação do conhecimento.

A disseminação pode abranger grande parte da organização ou sua totalidade. Trata-se de um processo dinâmico de muita interatividade.

Nonaka e Takeuchi (1997) enfatizam a importância da disseminação do conhecimento, e discutem sobre o quanto tornar o conhecimento disponível faz os empregados não receberem as informações de maneira passiva. Nessas condições, eles difundem de fato o conhecimento em todos os níveis da organização.

Para tanto, é preciso que os gestores assumam seu importante papel nesse processo. Cabe a eles facilitar, atuar como mediadores e fornecer a direção. Quando os gestores criam um ambiente de aprendizado interativo, em que as pessoas compartilham seus conhecimentos prontamente, o processo é fortalecido e evita-se que o conhecimento se torne obsoleto ou meramente acumulativo, sem gerar movimentos.

Para melhor entender o processo de disseminação, faz-se necessário ressaltar a externalização (conhecimento conceitual) e a internalização (conversão do conhecimento explícito para o tácito), como pontos fundamentais para a criação do conhecimento em um ambiente organizacional (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

A disseminação do conhecimento consiste na troca de experiências, feita de maneira formal, planejada, com conteúdo, ou até mesmo informal. Nesse contexto, Nonaka e Takeuchi (1997) sugerem que a empresa apoie os processos de geração de conhecimento e ofereça ambientes apropriados aos empregados.

As empresas voltadas para o desenvolvimento integral do indivíduo conseguem, a partir das ações estratégicas, formar empregados qualificados que estejam dispostos a disseminar o conhecimento e crescer continuamente, com esse processo.

A forma com que o capital intelectual que circula no interior e no entorno da organização é gerida favorece o processo. Esse ambiente pode tornar empresas diferenciadas, em virtude da relevância dada à geração do conhecimento.

Com base nos estudos e experiências vividas, verifica-se que o papel das organizações é proporcionar contextos favoráveis ao processo de criação de conhecimento e, conseqüentemente, de desenvolvimento. Assim, a interação com o ambiente externo é um excelente elemento, pois permite aos indivíduos a busca de dados e informações.

A construção do conhecimento concretiza-se pela análise e comparação do indivíduo com outras informações conhecidas, e por meio de mensagens contextualizadas com sentido explícito e internalização dessas informações. Nesse sentido, o ambiente externo é um grande palco para esse processo se sedimentar e se transformar em novas habilidades e experiências. “O conhecimento é criado por um fluxo de informações ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 64).

No ambiente corporativo, as pessoas atuam de maneira coletiva. Essa atuação de maneira coletiva e integrada permite a socialização e o compartilhamento de experiências, etapas que geram novos conhecimentos e que, conseqüentemente, contribuem para o desenvolvimento organizacional.

Um dos fatores de grande relevância é o papel dos executivos na definição da missão, visão, valores, objetivos e estratégias organizacionais. Nonaka e Takeuchi (1997) identificam esse papel como condição necessária para criação de um ambiente de geração de conhecimento.

A clareza dos objetivos e as estratégias de disseminação em todos os níveis da organização são ingredientes fundamentais que contribuem para o ciclo da aprendizagem e do conhecimento. O conhecimento organizacional assume, então, um papel abrangente, não se restringindo apenas ao conhecimento fixado em manuais, arquivos e práticas gerenciais, mas ampliando-se por meio das habilidades individuais e coletivas que são inseridas no ambiente. Na medida em que compartilham o conhecimento, as pessoas criam um ambiente favorável ao trabalho coletivo de troca de experiências e ideias.

Com essa visão, Nonaka e Takeuchi (1997) desenvolveram um modelo de criação do conhecimento com ênfase no conhecimento tácito e no processo de conversão, considerando-os como fatores essenciais à geração de novos conhecimentos. Essa teoria se baseia no comprometimento e na motivação pessoal, envolvendo o indivíduo, o grupo, a organização e o ambiente. A espiral de geração do conhecimento idealizada explicita como o conhecimento se expande organizacionalmente, cristalizando-se em níveis ontológicos superiores.

Os vários processos de conversão, entre o conhecimento tácito e explícito, ocorrem em ciclos, num processo de ampliação do conhecimento organizacional (TERRA, 2005). Assim, para manter a integridade do processo, um ciclo do conhecimento conduz a outro ciclo mais elevado, sendo a organização a responsável pelo desenvolvimento de um ambiente apropriado à atividade coletiva, à criação e ao acúmulo de conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997) consideraram esse processo como condições capacitadoras para a criação do conhecimento, as quais, segundo eles, compreendem:

- intenção: o conhecimento organizacional deve ser direcionado aos objetivos organizacionais, assumindo papel estratégico no contexto da companhia. A intenção fornece o critério de valor para o conhecimento existente ou para o conhecimento que será definido;
- autonomia: liberdade para os indivíduos compartilharem seus aprendizados e apresentarem sugestões, situação em que o todo e cada parte interagem das mesmas informações. Organizações que praticam este ato, são propensas à flexibilidade para adquirir, interpretar e relacionar conhecimentos;
- flutuação do caos criativo: estimula a interação entre o ambiente externo e a organização. É um processo que possibilita oportunidade de refletir. Utiliza o diálogo como criação de novos conceitos, além de ser um exercício de interação social;
- redundância: é a condição que favorece que a espiral ocorra em nível organizacional. É um mecanismo de autocontrole que mantém a empresa no seu direcionamento estratégico. Existem algumas técnicas de redundância, entre elas o trabalho em equipe de diferentes áreas, ou ainda, a mudança das pessoas de departamento, o que permite compreender a organização sob várias perspectivas e facilitar a construção do conhecimento organizacional;
- variedade de requisitos: as diversas situações enfrentadas pela organização necessitam da combinação de informações de maneira flexível e ágil, além do amplo acesso a todos os níveis da estrutura organizacional. A transição de área dos funcionários permite o desenvolvimento do conhecimento e da capacidade de eles se adaptarem a diferentes situações.

Completando o modelo da conversão do conhecimento e das cinco forças capacitadoras que promovem a criação do conhecimento organizacional, Nonaka e Takeuchi (1997) definem as cinco fases do processo de criação do conhecimento:

- compartilhamento do conhecimento tácito: parte do princípio de que todo o conhecimento organizacional é construído pelos indivíduos e que o compartilhamento entre vários funcionários, com diferentes vivências, perspectivas e motivações, efetiva a criação de novos conhecimentos. O ambiente propício ao compartilhamento é composto por equipes organizadas, onde os profissionais de diversas áreas trabalham juntos. Presentes às condições capacitadoras, grupos autônomos estabelecem entre si, as próprias tarefas, interagindo com o ambiente externo e gerando novos conhecimentos;
- criação de conceitos: os conceitos são criados através da interação entre o conhecimento tácito e explícito, por meio do diálogo e da reflexão coletiva. A reflexão coletiva é o momento em que o grupo organizado dissemina o modelo mental que se consolida em conceitos explícitos;
- justificação dos conceitos: envolve a avaliação dos conceitos gerados e a definição de sua utilização, atendendo assim às necessidades da empresa e da sociedade. As organizações que investem na criação de conhecimentos, tem como o papel da alta gerência, formular os critérios de justificação vinculados ao direcionamento organizacional os quais são expressos na visão da empresa ou pelas estratégias definidas;
- construção de um arquétipo: significa tornar tangíveis os conceitos justificados, combinando os conhecimentos explícitos criados com os conhecimentos já existentes, que se traduzem em novos serviços, projetos ou novos produtos. Todas as mudanças realizadas na empresa envolvem diferentes departamentos que se somam na implantação da mudança. Isso é válido em todas as áreas, tais como áreas operacionais, administrativa e demais setores. A construção do arquétipo é facilitada quando existe condições capacitadoras;
- difusão interativa do conhecimento: a criação de conhecimentos é um processo ontológico, realizado em ciclos ascendentes. O conhecimento traduzido num arquétipo antecipa o desenvolvimento

de um novo ciclo do conhecimento, envolvendo, tanto a organização como um todo, quanto a sua interação com o contexto organizacional externo.

Desse modo, o conhecimento gerado dentro de um departamento pode afetar todos os níveis da empresa e se expandir para organizações externas, como filiais, franquias, fornecedores e clientes. Para que isso ocorra é essencial que as unidades tenham autonomia para disseminar o conhecimento e usá-lo livremente em diferentes níveis. O grande desafio da gestão do conhecimento está na prática gerencial que oportuniza o ambiente adequado ao desenvolvimento do conhecimento no amplo aspecto organizacional.

Neste sentido, observa-se que a definição do posicionamento de uma organização em relação à gestão do conhecimento não se prende a sua estrutura, mas às formas práticas que são adotadas. Desse modo, concebe-se o conhecimento, não como um fim, mas sim como um processo articulado à busca de resultados (TERRA, 2005).

Quanto às estratégias de geração e disseminação do conhecimento descritas anteriormente, a responsabilidade dos administradores é implantar, na prática, o processo de gestão do conhecimento. A identificação e registro das fontes do conhecimento e sua disseminação aos vários níveis funcionais podem se refletir na conquista de vantagens competitivas e atender aos objetivos de negócios da organização (TERRA, 2005).

Atuando num mercado altamente concorrente, as empresas deparam-se com a necessidade de reformular, periodicamente, a sua visão estratégica. Enfrentam, também, a necessidade de buscar uma eficiência coletiva como forma de sobrevivência em longo prazo (FLEURY e OLIVEIRA, 2001). A definição estratégica e a necessidade de eficiência são variáveis que se associam a uma cultura voltada à gestão do conhecimento.

Assim, a gestão do conhecimento deve atender aos aspectos internos e externos da organização que, segundo o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997), se

assenta num conjunto de fatores que atuam de forma estratégica nas ações e práticas das organizações e deve, principalmente, favorecer o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados, questão a ser apresentada a seguir.

2.5 Contribuições dos novos conhecimentos para o desenvolvimento pessoal e profissional

Torna-se relevante abordar as contribuições do conhecimento ao desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos.

Schön (2000) acredita que os profissionais aprendem nas diversas situações do dia a dia. A cada situação o indivíduo cria um novo significado, refaz suas idéias, experimenta novas situações e lida com imprevistos. Todo esse processo, segundo o autor, vivenciado como experiência única de cada ser, possibilita-lhe aprendizado e desenvolvimento.

Na maioria das vezes, o conhecimento é definido como parâmetro técnico, intelectual, como ensinamento que solucionará problemas; porém, Schön (2000) acredita que o conhecimento não é meramente algo racional e tecnicista. Antes disso, é amplo, é científico, e aplica-se de forma sistemática, com clareza de onde se quer chegar. Observa-se que o conhecimento técnico fornece ao profissional uma especialização riquíssima, porém esse conhecimento é absorvido de forma isolada, não propicia ao indivíduo o desenvolvimento em lidar com questões incertas, tomar determinadas decisões ou até mesmo interligar-se com outras áreas para resolver determinados problemas.

O conhecimento meramente técnico contribui na formação do indivíduo técnico. Atualmente precisamos exercitar de maneira ainda mais significativa as múltiplas capacidades do ser humano, e o conhecimento pode ser um grande aliado, neste sentido, ao propiciar uma visão abrangente dos fatos e possibilitar inúmeras reflexões.

Os problemas que circundam questões políticas, econômicas, sociais e organizacionais atualmente não podem ser solucionados somente pela perspectiva instrumental. As respostas não estão implícitas em manuais. Estratégias devem ser criadas e testadas, e improvisos devem ser experimentados. Além disso, reflexões devem permear todas as tomadas de decisões.

Concorda-se com a idéia de que os profissionais devem fazer uma releitura dos problemas e do conhecimento adquirido, inventando novas soluções adaptativas, novas definições, inclusive buscando possibilidades de compartilhá-las socialmente. Esse processo, definido como conversação reflexiva, é aprendido à medida que se reflete na ação, pois a prática envolve reflexão na ação (SCHÖN, 2000).

Somente os humanos, identificados como espécie cognitiva, conseguem acumular essas soluções culturalmente em forma de conhecimento, transmitindo-as de geração a geração. Isso porque dispõem de sistemas de aprendizagem e representação que os diferenciam dos demais organismos e sistemas que aprendem. O conhecimento e a aprendizagem são dois processos, ou sistemas, de construção mútua. São produtos de formas sociais que geram o conhecimento.

Nessa perspectiva, disseminar o conhecimento permite ao indivíduo exercitar esse processo de reflexão na ação, pois, à medida que ele divide, compartilha o seu conhecimento, estabelece com o grupo possibilidades de discutir, refletir e articular sobre o que está sendo aprendido. Conselhos, críticas, troca de experiências, questionamentos, comentários ou dúvidas, traduzem um diálogo repleto de conhecimento e reflexões. Nesse caso, “[...] a oportunidade de explorar questões de competências, aprendizagem, confiança e identidade estão na base das movimentações autônomas” (SCHÖN, p. 249, 2000).

Quando o profissional não é estimulado a refletir, apresenta-se na maioria das vezes com uma postura extremamente passiva. Em geral, o ensino prático reflexivo não é estimulado nas ações escolares mais tradicionais, negligenciando-se a base da formação do sujeito reflexivo. Assim, a disparidade entre as divisões

tradicionais do trabalho e as complexidades da sociedade atual, em constante mudança, clama por novas competências profissionais.

A consciência dessas questões impõe às organizações que colaborem no sentido de viabilizar o preparo do profissional reflexivo, o que pode ser desenvolvido, ao longo de sua carreira, como forma de educação contínua (SCHÖN, 2000). Na esfera organizacional em estudo, busca-se estimular situações em que os diferentes grupos de profissionais possam dispor de seus conhecimentos, permitindo assim um modo de compartilhar e refletir coletivo.

Como bem observa Salvador et al (1999), sobre o aprendizado do adulto, um educando pode apresentar grande interesse em participar do processo educativo. Pessoas mais velhas, e mesmo as idosas, conservam boa capacidade de aprendizagem quando são dadas a elas oportunidades de se sentirem motivadas e orientadas a demonstrar atitudes adequadas para o encontro com novos conhecimentos.

Os ambientes nos quais os adultos se inserem podem ser considerados contextos que os envolvem e nos quais haverá contribuições ativas do indivíduo, associadas às práticas exercidas. Nesse caso, a família, a escola, a empresa e outros espaços sociais e culturais podem ser considerados contextos de desenvolvimento. Cabe ressaltar o modo como os diferentes contextos ou ambientes se vinculam entre si, no intercâmbio entre os instrumentos utilizados pelos grupos humanos, ou, ainda, nas próprias ações conjugadas e favorecidas nesses ambientes.

O ambiente organizacional pode se constituir num espaço educativo. Ao falar de disseminação de conhecimento, o contexto pode adquirir uma importância particular, por estimular oportunidades para que se dê esse processo. Torna-se desafiador encontrar as formas de manter um bom nível de compreensão e participação dos diferentes grupos de trabalho, visando à aquisição de novos conhecimentos na atividade conjunta.

Este é o maior desafio das lideranças ou daqueles que orientam as práticas de formação numa atividade de treinamento e formação. Mediante a complexidade dos significados, é preciso avaliar, a priori, a possibilidade de conectá-los com os significados que os participantes detêm e criar um primeiro nível de intersubjetividade – um sistema inicial de representações ou de significados compartilhados. Gradativamente, investindo nos atributos que compõem uma organização enquanto ambiente de aprendizagem, deve-se procurar elevar os níveis de intersubjetividade, ou seja, para sistemas de representação de significados mais próximos aos que se deseja que construam (POZO, MONEREO e CASTELLO, 2004).

Na condução eficiente de um programa de treinamento, certamente o processo de construção de significados se fará de modo a contribuir na aquisição de novos conhecimentos, elevando as possibilidades reais de compartilhamento entre os participantes do processo. Ao adquirir e ao disseminar o conhecimento, o indivíduo pode contribuir para o seu próprio desenvolvimento (pessoal e profissional) e também para o desenvolvimento de outros indivíduos. Não se pode deixar de pontuar que tal processo de negociação é possível graças às potencialidades da linguagem como estratégia de comunicação, além, é claro, das características específicas das interações que se estabelecem entre os elementos dos grupos participantes.

Essa cadeia de interações remete ao modelo de desenvolvimento humano proposto por Urie Bronfenbrenner (1996), com o qual é possível concordar, principalmente quanto ao fato de que esse autor considera que o desenvolvimento ocorre por meio de uma interação recíproca entre o indivíduo e o seu contexto permeado pelo tempo, incluindo estabilidade e mudanças nas características biopsicológicas das pessoas durante o ciclo vital.

Este referencial enfatiza a dinâmica das relações do ser humano em desenvolvimento em seus diversos contextos, e permite reflexões sobre como ele é capaz de ser influenciado pelos diversos sistemas e efetuar mudanças nos ambientes de seu entorno. As interações do indivíduo em desenvolvimento não se

restringem apenas às pessoas, mas envolvem também objetos e símbolos presentes nos diferentes contextos.

O estudo sobre desenvolvimento humano requer uma estrutura teórica ampla que seja capaz de olhar o ser em sua totalidade nos mais diferentes contextos. O modelo Bioecológico do Desenvolvimento Humano propõe que o desenvolvimento seja estudado por meio da interação simultânea de quatro núcleos inter-relacionados: o Processo, a Pessoa, o Contexto e o Tempo.

Nesse sentido, os estudos teóricos de Bronfenbrenner (1996) oferecem subsídios para compreender esses quatro núcleos inter-relacionados, abrangendo as complexas relações do ser com esse dinâmico sistema.

O termo Ecológico é empregado pelo autor para designar um ambiente natural, objetos e atividades da vida cotidiana. Envolve situações imediatas e as interações e influências entre os ambientes. Já o desenvolvimento humano é entendido como uma transformação contínua na maneira pela qual uma pessoa percebe e lida com o seu contexto, sendo ela considerada um ser ativo, em constante crescimento, que se insere no meio em que reside e o modifica.

Bronfenbrenner (1996) define quatro níveis de influência ambiental: Microssistema, Mesossistema, Exossistema e Macrossistema. Segundo esse referencial, o microssistema é um conjunto de papéis desempenhados e relações interpessoais vividas com afetividade, equilíbrio de poder e reciprocidade.

O Microssistema é o primeiro ambiente em que o ser humano em desenvolvimento se insere. Esse ambiente possibilita relacionamentos que são associados a determinados comportamentos e expectativas sobre o que as pessoas esperam, por exemplo, a relação da mãe com a criança. As relações são pautadas na observação e cooperação, e as atividades são molares e moleculares. As molares expressam o mecanismo interno e as manifestações externas do crescimento psicológico. Já as moleculares são menos significantes e de pequena duração.

Fatos ocorridos em um microsistema estão relacionados e se entrelaçam com o que acontece nos outros Microsistemas, como um sistema de engrenagens contidos uns nos outros.

O Mesossistema constitui-se numa transição ecológica, e define-se como uma passagem do ambiente conhecido para o desconhecido. Retrata-se na interação de dois ou mais ambientes em que a pessoa participa ativamente, por exemplo, o ambiente de trabalho, as relações com a escola, com a vizinhança e demais grupos sociais. Essas relações são interdependentes entre si e podem, segundo o autor, dificultar ou promover o desenvolvimento.

As relações da família podem afetar, de forma positiva ou negativa, o desempenho dos seus membros menos experientes, possibilitando mudanças na vida familiar. As informações e experiências produzidas em um ambiente podem influenciar o outro. Assim, o Mesossistema é um sistema de Microsistemas que envolve ligações indiretas, comunicação e conhecimento.

Para Bronfenbrenner (1996), quando crianças e jovens se inserem em um sistema ecológico mais amplo, como o Mesossistema escolar, eles podem desenvolver habilidades sociais e estabelecer vínculos.

Já o Exossistema compreende os ambientes nos quais apenas um ou mais membros da família mantêm relações diretas. No entanto, essas relações se refletem indiretamente nos outros membros que não participam desse ambiente, ou seja, o ser em desenvolvimento não participa ativamente desses contextos, mas é afetado e influenciado por eles, como o ambiente de trabalho do pai, o grupo de amigos dos irmãos, as atividades religiosas da mãe, e assim por diante (BRONFENBRENNER, 1996).

O Macrossistema é o sistema abrangente que envolve os demais. É formado por um padrão global de ideologias, valores, sistemas políticos e econômicos, dentro de uma determinada cultura. Tal sistema é refletido por meio dos sistemas de crenças, estilos de vida, decisões dos líderes políticos, representantes sociais, filósofos e cientistas sociais de uma sociedade.

O Macrossistema influencia diretamente no desenvolvimento dos demais sistemas, pois se manifesta nas relações escolares, familiares e sociais. Contudo, segundo Bronfenbrenner (1996), pode ter essencialmente suas causas e consequências no sistema subsequente, em que se destacam características como o afeto, a reciprocidade e o poder no âmbito familiar.

O afeto é fundamental para o desenvolvimento da criança e do adolescente, e é manifestado nas relações de carinho, reconhecimento e atenção entre os elementos do grupo familiar. A reciprocidade é caracterizada pela influência que um membro da família exerce sobre o outro, e vice-versa. O equilíbrio do poder deve ser sempre em direção do desenvolvimento da criança e do adolescente, para oferecer-lhes a oportunidade de aprender a lidar com esse tipo de relação.

De acordo com Bronfenbrenner (1996), o equilíbrio do poder é significativo para o desenvolvimento do ser. Assim, se há um desequilíbrio no poder, percebem-se consequências negativas nas relações interpessoais.

Considera-se impossível compreender o comportamento unicamente a partir de propriedades objetivas de um meio ambiente, sem referência ao seu significado para as pessoas, e, especialmente, à importância do irreal e do imaginado, ou seja, a vivência do ambiente é um aspecto fundamental na interpretação do comportamento e do desenvolvimento.

O modelo bioecológico do desenvolvimento representa uma tentativa de superação de modelos unidimensionais, pois trabalha com uma natureza integradora decorrente da interação de fatores macro (sistema sócio-econômico-político) e micro (história de vida dos pais, funcionamento e estrutura familiar).

Retomando Bronfenbrenner (1996), tem-se a idéia de processo, construto fundamental desse modelo teórico, destacando-se o que ele denomina de processos proximais como formas particulares de interação entre o organismo e o ambiente. Esses processos operam ao longo do tempo e são os “principais motores do desenvolvimento”. Envolvem interações progressivamente mais complexas, que acontecem com certa regularidade por períodos prolongados de tempo. Para que os

processos proximais sejam efetivos, deve haver reciprocidade no âmbito das relações interpessoais, sendo imprescindível considerar a importância de objetos e símbolos, presentes no ambiente imediato, que contribuem para estimular a atenção, a exploração, a manipulação e a imaginação da pessoa em desenvolvimento.

Tal conceito pode se aplicar ao adulto que atua em um ambiente organizacional, quando exposto a momentos de formação e treinamento profissional. Considera-se que os resultados dos processos proximais conduzem aos efeitos de competência, ou seja, à aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e capacidades para conduzir e direcionar seu próprio comportamento (BRONFENBRENNER, 1999).

Especificamente em relação ao propósito deste estudo, quando há a disseminação do conhecimento por um indivíduo ou grupo junto aos demais companheiros de trabalho, pode ocorrer mútua influência entre as partes interativas, contribuindo ou dificultando o desenvolvimento do outro. Afinal, as vidas dos membros de um mesmo sistema são interdependentes e são afetadas, considerando-se a forma como os demais sistemas reagem às transições.

Acredita-se que focalizar a disseminação do conhecimento tendo como eixo norteador a Teoria dos Sistemas Ecológicos, de natureza contextualista e interacionista, proposta por Bronfenbrenner (1996), trará contribuições para a compreensão dos fatores que permeiam o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos que atuam no ambiente organizacional. Nessa abordagem, o ser humano é visto como ser ativo, capaz de modificar-se, bem como ao seu ambiente. Destaca-se, ainda, que os processos ocorrem em contextos nos quais se dão as interações em diversos níveis (SAGAZ, 2008).

O ambiente organizacional de uma grande empresa abriga diferentes grupos de sujeitos que interagem durante longos períodos de tempo, originários de diferentes contextos, o que facilita a efetividade de processos proximais e a predisposição às manifestações de competência. Daí o interesse em recorrer às contribuições teóricas de Bronfenbrenner, como fundamento para esta pesquisa.

A revisão de literatura teve como objetivo apresentar a abordagem de alguns estudiosos acerca de temas como conhecimento, disseminação e desenvolvimento, além de propor uma reflexão sobre como esses processos contribuem no desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados de uma determinada empresa, em especial, a focalizada nesta pesquisa.

É importante ressaltar que, atualmente, percebe-se maior preocupação em associar pessoa e ambiente numa perspectiva interacionista, considerando a diversidade de contextos, de experiências individuais e sociais, de culturas e valores. Desse modo, é fundamental ter em mente a construção da individualidade da pessoa, seus reflexos no ambiente físico e social, as oportunidades de vida, as experiências laborais e a temporalidade histórica, individual e social (MADUREIRA e BRANCO, 2005).

É preciso rever os paradigmas presentes no processo de ensino, as formas adotadas pelas empresas, em geral, para aproximar sujeitos de novos conhecimentos. É preciso, também, verificar como fazem para tornar significativos esses ensinamentos, de modo a levar os sujeitos a comprometerem-se com seu próprio progresso e o da organização à qual estão ligados por meio do trabalho. Pode-se dizer que este é o grande desafio, ou seja, adotar estratégias e formas de implementação que assegurem a aprendizagem efetiva e o sucesso do investimento. Essa aprendizagem e esse sucesso podem ser observados nas formas de ação e desenvolvimento de cada sujeito, enquanto líder e parte de um grupo e referência para outras pessoas, colaborando de modo significativo como agente promotor de mudanças no contexto organizacional.

Acredita-se que é possível provocar reflexões e mudanças nas propostas de ação empregadas nos treinamentos ou demais atividades de formação profissional promovidas no espaço de trabalho em evidência. Isso, com vistas à obtenção de melhores resultados quanto à aprendizagem e disseminação de conhecimentos entre grupos de funcionários dessa mesma empresa, tomando a experiência individual e o relacionamento interpessoal como elementos potencializadores ou inibidores do seu progresso (MADUREIRA e BRANCO 2005).

2.6 Matriz de amarração

Buscando ilustrar os aspectos que compõem as bases deste estudo, elaborou-se a Matriz de Amarração, tomando-se como referência a matriz sugerida por Mazzon (1981).

A Matriz de Amarração constitui uma representação matricial em que se apresenta uma conexão entre os principais elementos da pesquisa: uma ferramenta simples que possibilita uma análise objetiva da pesquisa elaborada. A Matriz de Amarração sugerida por Mazzon (1981) fornece uma abordagem sistêmica de visualização da pesquisa, porém a utilização desse instrumento não deve ser considerada como suficiente para o entendimento do estudo, mas como uma etapa importante que suporta e sintetiza os principais pontos pesquisados.

A Matriz de Amarração adaptada (Quadro 1), apresenta uma visão sintética dos principais elementos da pesquisa: os objetivos, os conceitos chave, o referencial teórico, os instrumentos e as técnicas de análise.

Quadro 1: Matriz de Amarração

Objetivo Específico	Conceito Chave e Referencial Teórico	Instrumento	Técnica de Análise
Identificar como um grupo de participantes de treinamento e programas de formação do contexto organizacional lidam com os conhecimentos adquiridos.	Conhecimento no ambiente Organizacional Conhecimento (OLIVEIRA, 2004 B; DRUCKER, 2002; NONAKA e TAKEUCHI, 1997; TERRA, 2005) Disseminação (NONAKA e TAKEUCHI, 1997) Gestão estratégica do conhecimento (FLEURY e OLIVEIRA, 2001) Organização que aprende (SENGE, 1990) Processo de Aprendizagem (CABRAL, 2000; MORAES, 1996) Ambiente de aprendizagem (POZO, J. I., MONEREO. C. e CASTELLO, M L, 2004)	Entrevista	Análise de Conteúdo
Verificar se os conhecimentos adquiridos refletem nas práticas dos sujeitos e se eles percebem que esse processo favorece seu desenvolvimento pessoal e profissional.	Desenvolvimento Humano Modelo Bioecológico do Desenvolvimento Humano (BRONFENBRENNER, U, 1996.) Desenvolvimento (DRUCKER, 2002; DUTRA, 2002) Profissional reflexivo (SCHON, 2000)	Entrevista	Análise de Conteúdo
Examinar quais são as formas de ação empreendida entre os sujeitos dos diferentes grupos de trabalho na empresa, visando promover a disseminação do conhecimento adquirido nas diferentes situações de treinamento e formação.	Interação Social Relações Sociais (VYGOTSKY, L. S. 1984 e OLIVEIRA, M. K., 2004 A) Visão sócio- interacionista VYGOTSKY, L. S. 1984 e OLIVEIRA, M. K., 2004 A) Aprendizado do adulto (SALVADOR, 1999) Papel da liderança (HERSEY & BLANCHARD, 1986)	Entrevista	Análise de Conteúdo

Fonte: Adaptado de Mazzon (1981)

Com base no referencial teórico pesquisado, visualizado na Matriz de Amarração, apresenta-se, no próximo capítulo, o caminho metodológico adotado na busca dos dados que complementaram o trabalho investigativo.

3 MÉTODO

Gil (1994) define método como um percurso para se chegar a um determinado fim. É um conjunto de regras e procedimentos científicos para se atingir o conhecimento.

Em termos metodológicos, esta pesquisa se desenvolveu numa abordagem de natureza qualitativa. Nesse caso, investigar qualitativamente significa desvendar o “[...] não aparente, o potencial do inédito (do não dito), retido por qualquer mensagem” (BARDIN, 1995, p. 9).

A pesquisa qualitativa não pode ser traduzida em dados estatísticos. O ambiente pesquisado é a fonte direta para coleta de dados, e o pesquisador é parte fundamental do processo. A forma metodológica adotada tomou como base um caminho dedutivo, de caráter descritivo e exploratório, o que permitiu “[...] um contato com a situação onde os fenômenos ocorrem naturalmente” (LUDKE e ANDRÉ, 1986, p. 11), o que, na opinião das autoras, facilita o diagnóstico da investigação, desde que todas as circunstâncias sejam consideradas.

Na pesquisa qualitativa, a forma como os dados são coletados é a da comunicação entre sujeitos, e o tratamento dos dados é feito por meio da interpretação, procurando ajuizar “[...] o sentido das proposições que levam a uma compreensão ou esclarecimento dos sentidos e significados das palavras, das sentenças e dos textos” (MARTINS e BICUDO, 1989, p.28).

Assim, as questões que preocuparam a pesquisadora foram investigadas no próprio ambiente no qual o problema ocorria, considerando-se a existência de uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito (SILVA e MENEZES, 2005). Buscou-se compreender a realidade estudada de forma contextualizada e ampla.

A entrada da pesquisadora no ambiente investigado, assim como o livre acesso concedido para abordar os grupos de sujeitos, certamente lhe possibilitou

maior interação no ambiente no qual se encontravam os dados deste estudo. A pesquisa qualitativa favorece observar o processo, e não somente o resultado do trabalho, pois se objetiva estudar como o problema se manifesta, como ele ocorre nas interações diárias e qual o significado que os sujeitos dão a ele.

Na construção de conhecimentos gerados nesta pesquisa, foram considerados os processos proximais da pesquisadora com os participantes, assim como os processos proximais entre os sujeitos investigados e entre eles e seus líderes de equipe. Tais processos facilitaram a busca dos resultados, quais sejam, informações sobre desenvolvimento pessoal e profissional, caso os conhecimentos adquiridos em treinamentos e em programas de formação fossem disseminados. Não houve dificuldades para estudar o problema de forma contextualizada, pois foi possível contar com a participação de todos os envolvidos no processo, empregados, líderes e gerentes.

Acredita-se, portanto que a metodologia adotada tornou possível investigar, de modo concreto, a representação que um certo grupo de sujeitos têm a respeito das questões pesquisadas. Ao mesmo tempo, oportunizou, aos sujeitos, reflexões sobre as possibilidades reais de acesso e disseminação do conhecimento.

3.1 Tipo de pesquisa

Quanto à abordagem dos dados, buscou-se realizar um estudo exploratório, em uma determinada empresa, melhor caracterizada ao longo deste trabalho. Pretendeu-se adotar uma visão ampliada do contexto, e observar e analisar características próprias das ações estimuladas entre seus empregados. No contexto organizacional escolhido para este estudo, os sujeitos foram abordados em grupos definidos pela pesquisadora.

A pesquisa exploratória utiliza-se, segundo Gil (1994), de instrumentos de coleta de dados, como entrevistas, consideradas de maneira direta ou indireta, com sujeitos que estiveram envolvidos com a questão a ser pesquisada. Tal

procedimento foi aqui desenvolvido em três etapas: selecionou-se uma amostra; aplicaram-se as entrevistas diretamente aos sujeitos; analisaram-se os dados qualitativamente, com auxílio dos Relatórios de Treinamentos consultados na empresa, campo de investigação. O levantamento bibliográfico, também um recurso utilizado no estudo exploratório, ofereceu suporte teórico para a pesquisa.

Esta pesquisa configura-se como estudo de caso, pois coleta e registra dados de um caso para posterior avaliação analítica a partir da elaboração de um relatório ordenado e crítico de uma experiência (CHIZZOTTI, 1995) que, neste caso, ocorreu em uma empresa multinacional do vale do Paraíba. É assim classificado também por ter caráter delimitado dentro de um sistema mais amplo, caracterizando o que ele tem de único, singular, mesmo que apresente algumas semelhanças com outras situações conhecidas (LÜDKE, 1986).

3.2 Características do estudo de caso

O estudo de caso tem algumas características fundamentais que devem ser destacadas, como descobrir fatos, novos aspectos, elementos ou dimensões a partir de pressupostos teóricos iniciais (LÜDKE, 1986).

Dessa forma, o estudo pode ser construído à medida que avança, pressupondo-se que o conhecimento não é algo acabado. Outra característica que pode ser citada é a interpretação do contexto, ou seja, para a compreensão do problema exposto no estudo é analisar o cenário em que ele ocorre.

Este tipo de estudo também procura retratar a realidade de forma completa e profunda. Assim, a pesquisadora procurou evidenciar a inter-relação dos componentes de um estudo mostrando as múltiplas dimensões inerentes à determinada situação ou problema.

O estudo de caso tem como característica permitir ao leitor um questionamento do que ele pode ou não aplicar, do caso em questão, na sua

situação. Essa indagação feita pelo leitor caracteriza o estudo como experiencial, e ele pode aplicar a experiência do pesquisador na sua própria vivência.

Outra característica que este estudo pode apresentar é a exposição da divergência de opiniões: o pesquisador pode revelar seu próprio ponto de vista sobre a questão em estudo e, ainda, permitir que os leitores, adotando diferentes perspectivas, analisem a realidade (LÜDKE, 1986).

O estudo de caso é um tipo de estudo que se aproxima da experiência do leitor; sendo assim, utiliza linguagem bastante acessível, direta, clara e bem articulada. Pode ser apresentado de diferentes formas: desenhos, discussões e relatos escritos, como no presente estudo.

Conclui-se que a principal preocupação do estudo de caso é a de que o objeto em estudo é tratado como único e que representa a realidade de forma multidimensional, em um determinado contexto histórico (LÜDKE, 1986).

A construção do estudo de caso pode ser dividida em três fases:

- Fase de seleção e delimitação de caso: definição do estudo de forma precisa e com relevância. Momento de especificar questões e pontos críticos, estabelecer contatos para início da entrada em campo, localizar informantes e fontes de dados e, posteriormente, proceder à coleta sistemática de informações, com utilização de vários instrumentos, para tornar possível a compreensão de uma determinada situação;
- O trabalho de campo: fase em que se visa reunir e organizar as informações coletadas, as quais são documentadas, para fundamentar o relatório do caso;
- Organização e redação do relatório: os documentos obtidos no trabalho de campo devem ser reduzidos ou indexados de acordo com critérios predefinidos, para comprovarem as descrições e análises dos casos. O objetivo final é apresentar os diferentes aspectos que

envolvem o problema, mostrar sua relevância em um determinado contexto, além de indicar possibilidades de ação para modificá-lo.

3.3 Lócus da pesquisa

A empresa definida para a realização da pesquisa é de caráter multinacional, orientada para o mercado global, e atua na liderança em laminados de alumínio. No Brasil, a empresa possui cerca de dois mil empregados em três unidades de negócio, localizadas em Santo André, Ouro Preto e numa cidade do Vale do Paraíba, no interior paulista.

A indústria, de base tecnológica, com reconhecida competência em desenvolvimento tecnológico, concepção de produtos e gestão de projetos, atualmente vive um grande projeto de expansão, com o objetivo de dobrar sua capacidade produtiva.

Priorizou-se essa empresa pelo fato de a pesquisadora ter certa familiaridade com o campo investigado, gozando de certa liberdade na exploração dos dados, no acesso às pessoas e aos documentos que contribuem para a clarificação adequada dos seus próprios objetivos na pesquisa. Além disso, a pesquisadora atua na área de gestão de pessoas.

Buscaram-se, portanto, respostas sobre o processo de disseminação de conhecimento e sobre a contribuição desses processos no desenvolvimento das pessoas e da organização, por se acreditar que o conhecimento gerado naquele ambiente era de extrema valia. Assim, pretendeu-se verificar o quanto ele se refletia nos diferentes grupos, o quanto ele favorecia, não somente o desenvolvimento profissional daqueles empregados, mas também, e principalmente, o quanto ele contribuía para o desenvolvimento pessoal dos empregados e para sua emancipação.

A pesquisadora pôde utilizar-se dos Relatórios de Treinamentos Realizados para consultar, analisar e definir o grupo de sujeitos e, em virtude de sua área de atuação, pôde ir diretamente ao departamento de trabalho dos sujeitos, interagir, integrar-se e verificar de perto o ambiente de trabalho.

Esse delineamento de trabalho só pôde ser realizado pelo fato de a empresa escolhida investir cerca de um milhão de reais anuais em atividades de treinamento e programas de formação.

A empresa fornece subsídios para qualificar os empregados, visando seu aprimoramento e, conseqüentemente, melhores resultados no trabalho. Tendo em vista esse cenário, a pesquisadora propôs-se a averiguar se os conhecimentos estimulados se multiplicavam entre diferentes grupos de trabalho, se geravam o desenvolvimento pessoal e profissional, promovendo melhores momentos dentro da organização e, ainda, se ultrapassavam infinitamente os limites de seus muros, atingindo os empregados também em seu desenvolvimento pessoal, nas suas relações proximais familiares.

Após um período de observação criteriosa das situações presentes no contexto da empresa, ressaltando o seu papel nessa dinâmica, deu-se ênfase à definição do grupo de sujeitos, antecedendo a fase das entrevistas que serviram de base ao plano de análise. As entrevistas só foram realizadas após a empresa em estudo aprovar a realização da pesquisa, conforme modelo de termo de autorização da instituição, apresentado no Apêndice 5, que traz o título inicial da pesquisa, o qual após a apresentação da defesa sofreu alterações.

3.4 Definição do grupo de sujeitos

Assegurada a observação da pesquisadora no contexto organizacional, com o intuito de captar essas dimensões, pôde-se definir quais sujeitos participariam deste estudo, identificados em grupo diferentes.

Nesse processo, tomou-se como base a análise dos Relatórios de Treinamentos Realizados. Tais relatórios trazem informações de todas as atividades de treinamentos e programas de formação realizados na empresa: informações estas específicas por área, por empregado, por período e por atividade realizada.

Fez-se, dessa forma, um levantamento de horas de treinamentos de cada área da empresa estudada, no período de outubro a dezembro de 2010.

O período de outubro a dezembro de 2010 foi escolhido em função de ser o primeiro trimestre de realização do Plano Anual de Treinamento. Esse teve início em setembro de 2010 e foi encerrado em outubro de 2011, quando um novo plano foi iniciado.

As atividades do Plano de Treinamento são de natureza técnica e comportamental. Os programas de formação e tecnologia têm por finalidade abranger todo o grupo de empregados da empresa. Os treinamentos são ministrados por consultorias e entidades externas, ao longo do ano. As consultorias e os profissionais que ministram esses treinamentos são de competência reconhecida, no mercado.

O período de outubro a dezembro de 2010 foi escolhido por se entender que seria um tempo razoável para que os empregados que estavam participando de treinamentos disseminassem os conhecimentos adquiridos, caso esta fosse a prática. Além disso, a pesquisadora poderia realizar as entrevistas em fevereiro de 2011.

Depois de realizado o levantamento de horas de treinamentos por área, definiu-se a área com a maior carga horária de realização de treinamentos, para seleção do grupo de sujeitos da empresa em foco.

A área 1, no período compreendido entre outubro e dezembro de 2010, após aprovação do Plano Anual de Treinamento, realizou 953 horas de treinamentos. A área 2, nesse mesmo período, realizou 700 horas. A área 3 empreendeu 650 horas

de Treinamento, enquanto a área 4 desenvolveu um trabalho de formação perfazendo um total de 600 horas.

Em função de a área 1 ter-se destacado como a que realizou maior carga horária de atividades, isto é, 953 horas, entendeu-se que seria grande a possibilidade de verificar se nesse setor ocorrera o processo de disseminação de conhecimento e se os empregados que participaram desse processo haviam se desenvolvido pessoal e profissionalmente.

Uma vez definida a área de investigação e o período a ser analisado, definiu-se que o grupo de sujeitos a serem entrevistados deveria ser formado por empregados, líderes e gerentes da área definida, a área 1, a fim de verificar se o processo de disseminação ocorreria em cadeia.

A área 1 é composta pela seguinte equipe: dois gerentes, que fazem gestão de equipes diferentes, embora sejam da mesma área, sendo um responsável por Processos, e outro, por Produção e Manutenção; e, quatro líderes, sendo um de Processo e três de Produção. Os quatro líderes comandam equipes diferentes. Os gerentes e os líderes trabalham em horário administrativo e são considerados membros da Assessoria. A área 1 também é formada por 150 empregados operacionais, os quais trabalham em escala de revezamento.

Verificou-se, primeiramente, o número de treinamentos realizados pelos líderes da área 1 e definiu-se a participação de dois deles, pois os outros dois não haviam participado de treinamentos no período de outubro a dezembro de 2010.

Selecionados os dois líderes, conseqüentemente foram selecionados também seus gerentes e, por fim, foram verificados seus subordinados.

Um líder possui quinze empregados, e o outro, doze, os quais trabalham em escala de revezamento. Dos vinte e sete empregados operacionais, definiu-se que seriam convidados a participar da entrevista três empregados de um líder e três empregados do outro que estivessem trabalhando no horário das 8h às 17h, no período em que as entrevistas ocorreriam. Caso os sujeitos trabalhadores

operacionais não pudessem participar das entrevistas no período definido, a pesquisadora aplicaria as entrevistas no horário noturno de trabalho.

O grupo de sujeitos foi composto por dez empregados, trabalhadores da empresa em foco, que atuam em uma das áreas que mais realizaram treinamento no período de outubro a dezembro de 2010, definida como área 1. Todos os sujeitos são homens, entre vinte e cinco e cinquenta anos de idade, com a média de cinco anos de trabalho na empresa. Os gerentes e líderes possuem nível superior, e os sujeitos que atuam na área operacional, ensino médio.

Em função da estrutura apresentada, justifica-se a escolha dos sujeitos para averiguação, abaixo:

- Dois gerentes, sendo um gerente do líder da equipe A e o outro gerente do líder da equipe B. Pretendeu-se averiguar se incentivavam a disseminação do conhecimento entre os seus subordinados e se percebiam a contribuição desses processos para o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados.
- Dois empregados que participaram de treinamento, líderes de equipes diferentes, um líder da equipe A e outro da equipe B. Objetivou-se averiguar se, ao participar de atividades de treinamento, tais sujeitos adquiriram novos conhecimentos e se os disseminaram;
- Seis empregados, parte do grupo operacional, de equipes diferentes, que são nomeados como três representantes da equipe A, os quais são subordinados do líder da equipe A, e três representantes da equipe B, os quais são subordinados do líder da equipe B. Buscou-se analisar se esse grupo de sujeitos foi favorecido com a disseminação de conhecimento, por intermédio de seus líderes, os quais participaram de treinamentos no período de outubro a dezembro de 2010;

Percebeu-se que ter definido gerentes, líderes e empregados operacionais para o grupo de sujeitos permitiu à pesquisadora permear por todos os níveis

hierárquicos da área 1 e, assim, investigar em toda a cadeia seu problema de pesquisa, conforme exposto na Figura 2.

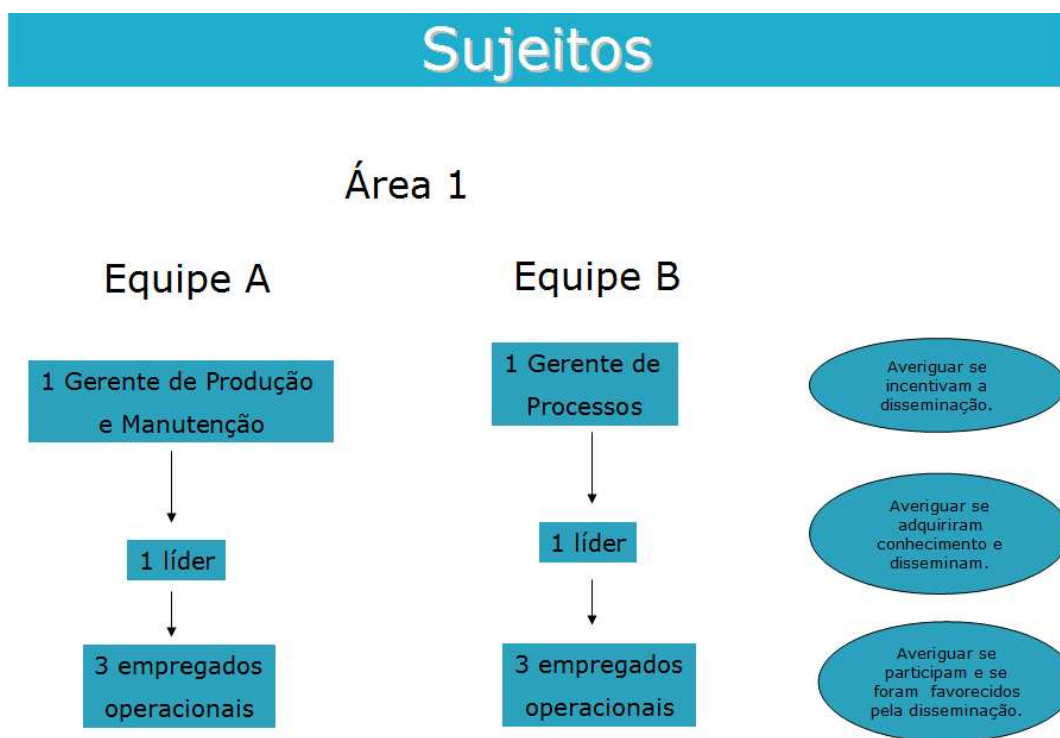


Figura 2: Estrutura da área dos sujeitos pesquisados

O procedimento adotado para realização das entrevistas com os sujeitos acima definidos está apresentado adiante.

3.5 Instrumento e plano de coleta de dados

Após as primeiras abordagens aos funcionários da empresa em foco, convidando-os a participar desta pesquisa, ingressou-se numa das etapas mais importantes do trabalho, a coleta de dados. O instrumento utilizado foi a entrevista semi-estruturada, conforme Apêndices 1, 2 e 3. A entrevista semi-estruturada

constitui-se de questões previamente estabelecidas, por meio das quais o pesquisador, ao longo de sua atuação, pode colher informações advindas do discurso livre do entrevistado (GIL, 1994).

Optou-se por essa técnica por se entender que, ao elaborar questões principais ligadas ao tema, o pesquisador faculta aos sujeitos a apresentação de respostas mais livres, sem permanecerem condicionados a uma padronização de alternativas, pois essa técnica trabalha com questionamentos básicos.

Os profissionais convidados a participar desta pesquisa foram cuidadosamente orientados sobre o procedimento adequado diante dessa experiência e sobre sua relevância, conforme modelo de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido apresentado no Apêndice 4, que traz o título inicial da pesquisa, o qual após a apresentação da defesa sofreu alterações. Todos os sujeitos demonstraram grande interesse em participar da entrevista, após terem clareza do objetivo da pesquisa.

No momento da entrevista, foram encaminhados para uma sala distante de seu local de trabalho. A pesquisadora tomou os devidos cuidados para resguardar o ambiente no qual se efetivaram as entrevistas, inibindo possíveis intervenções inadequadas. A entrevista com os profissionais da amostra durou cerca de uma hora, e não houve dificuldade na coleta de dados.

A cada pergunta apresentada, observou-se certa espontaneidade dos sujeitos ao exporem suas questões; repetiam-se as perguntas quantas vezes fossem necessárias e, em nenhum momento, percebeu-se constrangimento ou resistência em tratar determinados assuntos. Até mesmo os pontos levantados como melhoria foram tratados pelos sujeitos com muita tranquilidade. Levou-se em conta o nível de familiaridade dos participantes com a pesquisadora.

Os dados fornecidos nas entrevistas foram cuidadosamente anotados pela pesquisadora, para daí serem interpretados. Não foi necessária a utilização de gravador, pois os sujeitos se dispuseram a participar das entrevistas em uma condição muito favorável ao processo, demonstrando segurança maior no contato

direto com a pesquisadora. Falas e dados oferecidos foram pontualmente registrados.

Visando defender os interesses dos envolvidos na pesquisa, em sua integridade e dignidade, o desenvolvimento do trabalho se deu dentro dos padrões éticos aprovados pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté e da Direção da Empresa, conforme declaração Nº 016/2011, apresentada no Anexo B. A declaração encontra-se com o título inicial da pesquisa, o qual após apresentação da defesa sofreu alterações.

3.6 Tratamento dos dados

Após a coleta de dados, deu-se início à etapa de análise de conteúdo, um procedimento adotado em pesquisa que permite a análise de texto ou de qualquer outro tipo de comunicação. O objetivo desse método é compreender de maneira crítica o significado dos conteúdos investigados nas entrevistas, o que, em tais encontros, é dito de forma direta ou indireta.

Essa técnica, para Chizzotti (1995), facilita a análise de informações, pois procura minimizar o grande volume de conteúdo diagnosticado nas entrevistas, além de permitir ao pesquisador investigar a influência do contexto na forma e no conteúdo da informação.

Neste sentido, a análise de conteúdo oferece condições ao pesquisador de compreender de forma ampla o sentido dos relatos dos sujeitos, e suas significações explícitas ou implícitas. Por outro lado, é importante que o pesquisador tenha consciência de seu papel na leitura dos resultados, para alcançar o significado profundo das informações colhidas.

Essa técnica, segundo Chizzotti (2008), permite a interpretação das atitudes dos sujeitos em seus diversos contextos, e verifica a influência desses contextos no estilo de vida dos indivíduos.

Por outro lado, como lembra Bardin (1995), é na prática que se define o procedimento de análise dos dados; assim, caso fosse necessário optar por outro procedimento, demais possibilidades seriam verificadas. Porém, acredita-se que essa técnica favoreceu o objetivo da presente pesquisa: verificar se as atividades disseminadas no ambiente organizacional no qual os sujeitos atuam, contribuem para o desenvolvimento pessoal e profissional dos sujeitos.

A análise do conteúdo coletado permitiu à pesquisadora aprofundar-se nas anotações e emergir nas experiências dos sujeitos para captar a essência do que foi trazido no momento da entrevista. Os relatos foram transcritos e lidos detalhadamente, a fim de identificar questões representativas alinhadas aos objetivos desta pesquisa e interpretados à luz das teorias pesquisadas.

Algumas falas se sobressaíram, o que evidenciou a relação entre disseminação de conhecimento e desenvolvimento pessoal e profissional.

Percebeu-se o entrelaçamento desses elementos, resultado verificado na etapa seguinte.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Retoma-se, no início deste capítulo, o propósito deste estudo: identificar se os conhecimentos oferecidos em programas de treinamento e formação no contexto organizacional, quando disseminados, contribuem para o desenvolvimento humano dos profissionais envolvidos.

Os sujeitos que fizeram parte desta pesquisa são empregados da área que mais realizou treinamentos no período de outubro a dezembro de 2010, em uma empresa multinacional instalada no vale Paraíba. Fizeram parte do grupo de sujeitos líderes que participaram de treinamentos, empregados subordinados desses líderes e gerentes dos líderes.

Pretendeu-se observar de que forma os conhecimentos adquiridos em tais momentos de treinamento foram disseminados e se contribuíram para o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados que atuam no contexto pesquisado.

Optou-se por apresentar os resultados por meio de um recorte das questões que nortearam a entrevista, com o propósito de verificar a viabilidade do instrumento de pesquisa, definindo, assim, caminhos mais seguros à pesquisadora, na sequência das atividades previstas. Os relatos estão apresentados por categorias, as quais foram definidas tendo por base as perguntas formuladas durante as entrevistas, com o objetivo de facilitar a interpretação dos resultados obtidos.

Inicialmente observa-se a análise das entrevistas de dois líderes que realizaram a maior carga horária de treinamentos no período definido. Na sequência, vê-se o resultado das entrevistas de seis empregados que atuam na área operacional, sendo três subordinados de um determinado líder e três de outro. Finalizando, observa-se à análise das entrevistas de dois gerentes. Esse resultado é apresentado por meio da discussão das entrevistas atreladas aos conceitos teóricos pesquisados.

4.1. Entrevistas

Após organizar o cronograma próprio e dar anuência aos sujeitos nos diferentes grupos a serem abordados, foi dado prosseguimento à fase das entrevistas. O material obtido serviria de base para a etapa seguinte, a da análise do conteúdo minuciosamente explorado naquilo que apresentava referências para a pesquisa em questão.

Dessa forma, o material apresentado a seguir consiste nos resultados das entrevistas que foram realizadas seguindo os roteiros, de acordo com os grupos de sujeitos. Os roteiros podem ser observados nos Apêndices 1, 2 e 3.

4.1.1 Resultados das entrevistas dos líderes

Dentre as questões abordadas a este grupo de sujeitos, sendo eles dois líderes, foi possível analisar o resultado em três categorias, conforme Quadro 2.

Na análise dos dados da pesquisa, foi realizada uma leitura detalhada, a fim de identificar palavras ou grupo de palavras mais representativas do que aqui se propôs estudar. A leitura das respostas fornecidas efetivou-se por meio de processos de codificação e reflexão contínua, buscando extrair sentido e significados mais adequados ao contexto desta pesquisa. Assim se procedeu ao longo da análise.

No prosseguimento dessa tarefa, esse banco de códigos lingüísticos foi agrupado em categorias.

Quadro 2: Categorias da entrevista com líderes

CATEGORIA 1	PARTICIPAÇÃO EM TREINAMENTOS
CATEGORIA 2	AQUISIÇÃO DE CONHECIMENTO
CATEGORIA 3	APLICAÇÃO DO CONHECIMENTO

CATEGORIA 1: Participação em Treinamentos

Esta categoria traz elementos referentes à participação dos líderes em atividades de treinamentos e em programa de formação.

Observou-se que ambos participaram de atividades de treinamento no decorrer do período em questão. Há de se destacar que o sujeito 1 relatou ter participado de um número maior de atividades, como treinamento de *Leadership*, Treinamentos de Segurança e Treinamentos de Melhorias no Processo de Fabricação. Já o sujeito 2 justificou sua menor participação nas atividades de treinamentos, apontando que elas foram programadas para datas muito próximas.

As falas trazidas pelo sujeito 1 evidenciam muito entusiasmo e empolgação ao lembrar das atividades que realizou. Manifestou profunda admiração pela iniciativa da empresa em investir na qualificação dos empregados. Ao lembrar dos treinamentos, mesmo sem ter sido questionado, já sinalizava para a pesquisadora o que havia aprendido e o que observara de importante.

Diferentemente, o sujeito 2 optou pelo silêncio, por alguns minutos. Parecia necessitar da reflexão, antes de se expor. Logo em seguida, lembrou-se das atividades de que participou, porém dedicou maior tempo a justificar sua não participação em vários treinamentos para os quais fora convocado.

CATEGORIA 2: Aquisição de Conhecimento

Os relatos apontam que, tanto o sujeito 1 quanto o sujeito 2, adquiriram conhecimentos ao terem participado das atividades de treinamento e de programas de formação, porém novamente o sujeito 1 demonstrou pontos específicos em que o conhecimento foi adquirido. Além de ter mencionado, em resposta à primeira pergunta da entrevista, sobre o quanto as atividades de treinamento geraram aprendizado a ele, reforçou, com motivação, o quanto seu conhecimento foi ampliado. Abaixo, um exemplo de como essa questão foi abordada pelo sujeito 1:

Sujeito 1: Participando dos treinamentos, consegui desenvolver novas habilidades de liderança como a prática do feedback, priorização de atividades para acelerar o desenvolvimento do time, conhecimento de novos procedimentos do processo de fabricação, entre outros.

Foi possível perceber que o sujeito 1 valoriza o processo de aprendizado e que se mantém a favor da geração do conhecimento, uma vez que se dispõe a participar das atividades e, principalmente, que se permite adquirir novos aprendizados, exercitando-os no dia a dia.

O sujeito 2 explicitou que, mesmo tendo participado de poucas atividades de treinamento, por terem sido programadas para datas muito próximas, elas lhe trouxeram novos conhecimentos. Relatou que o maior aprendizado adquirido no Treinamento de Segurança foi o fato de falar e fazer a mesma coisa, ou seja, atuar de modo coerente, sendo o exemplo do que se fala e se pratica. Este sujeito confessou que, em inúmeras situações, cobrava determinadas atitudes de seus empregados e que agia de forma diferente, o que, na visão dele, prejudicava a credibilidade na relação gestor e subordinado.

CATEGORIA 3: Aplicação do Conhecimento

Esta categoria traz conteúdos que permeiam a relação entre o conhecimento adquirido e o conhecimento aplicado.

Os sujeitos foram unânimes em reconhecer a aplicação do conhecimento em sua rotina. Disseram que os treinamentos lhes possibilitaram rever caminhos, atitudes, posturas e aprimoramento do conhecimento técnico.

Ambos relataram grande preocupação em implantar o que haviam aprendido, em praticar o que havia sido proposto e, principalmente em exercitar um novo papel, com base no novo conhecimento absorvido.

Abaixo, um recorte de como essa questão foi relatada pelos sujeitos:

Sujeito 1: Com certeza, um exemplo é que fiz uma rodada de feedback com os meus pares e subordinados, acredito que melhorei o nosso canal de comunicação dando o primeiro passo e solicitando que me falassem no que eu poderia melhorar, também compartilhei com meus subordinados, os conhecimentos adquiridos, gosto de estimular esta prática.

Sujeito 2: Tenho vários exemplos para lhe fornecer como: Fiz um quadro na área para que os empregados dessem sugestões de melhoria, passei a reconhecer mais meus colegas de trabalho, inseri um novo check list em alguns equipamentos, chamei alguns membros da minha equipe e compartilhei coisas que aprendi.

Os relatos apontam que os sujeitos reconhecem a importância de se aplicar o conhecimento adquirido. Nas entrevistas também ficou evidente que os sujeitos acreditam ser relevante a prática do compartilhamento de aprendizado.

Outro aspecto a ser destacado nessas entrevistas é a mudança de atitude percebida pelos entrevistados, após a participação nos treinamentos e, principalmente, após o exercício de aplicar o conhecimento adquirido, uma vez que ambos citaram que conhecimento não aplicado torna-se obsoleto.

Apresenta-se a seguir o resultado dos elementos percebidos nas entrevistas dos subordinados dos líderes que participaram de treinamentos.

Esses elementos traduzem a atitude dos líderes quanto à disseminação de conhecimento a seus subordinados, o quanto os subordinados se favorecerem destas disseminações e quais conhecimentos específicos eles adquiriram.

4.1.2 Resultados das entrevistas dos subordinados

Os resultados das entrevistas realizadas com os três subordinados de um líder e três de outro apontam questões principais que nortearam a análise desse grupo de sujeitos. Essas questões estão distribuídas em quatro categorias, conforme Quadro 3.

Quadro 3: Categorias da entrevista com subordinados

CATEGORIA 4	PARTICIPAÇÃO EM DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO
CATEGORIA 5	FAVORECIMENTO DA DISSEMINAÇÃO
CATEGORIA 6	CONHECIMENTO ADQUIRIDO COM A DISSEMINAÇÃO
CATEGORIA 7	DESENVOLVIMENTO

CATEGORIA 4: Participação em Disseminação de Conhecimento

Os três sujeitos da equipe A referiram-se à participação em disseminação de conhecimento como comum e motivadora. Reconheceram com entusiasmo a atitude de seu gestor em compartilhar os conhecimentos adquiridos em treinamentos. Na fala dos três empregados percebeu-se que o líder da equipe A é engajado no processo de disseminação de conhecimento. Ele estimula os empregados a dividirem e compartilharem o que sabem, pois defende a idéia de

que, quando ensinamos, crescemos mais, saímos da zona de conforto. Abaixo exemplos de depoimentos que confirmam esta análise:

Quanto ao processo de disseminação:

Sujeito 3: Nosso líder gosta muito desta sistemática. Aqui tudo que a gente sabe, devemos passar para outro e assim também aprendemos mais.

Quanto à participação no processo de disseminação:

Sujeito 4: Participei de várias, aprendi muito, é um exercício muito rico e quem dá o que sabe, saí sabendo mais, por isso o pessoal que vai fazer treinamento, tem que compartilhar com os outros.

Quanto a disseminar o que se aprende:

Sujeito 5: É preciso fazer este dever de casa, todo mundo cresce quando divide o que sabe, além disso, ensinar o que se sabe é ter humildade e gostar de aprender, pois, ao ensinar, a gente aprende mais.

Quanto às formas de disseminação:

Sujeito 3: Meu chefe dissemina o conhecimento das seguintes formas: faz diálogos frequentes, ensina na sala de treinamento e depois vai à máquina ver se aprendemos e se temos dúvidas, promove troca de conhecimento e experiências nas reuniões diárias.

Sujeito 5: Acho interessante uma das formas que meu chefe divide o que ele sabe com a gente. Aborda um assunto e pede para cada um trazer, alguns dias depois, tudo que sabe e encontrou em casa a respeito do assunto. No dia do encontro todos nós partilhamos o que pesquisamos e o conhecimento que ele nos passou inicialmente fica maior ainda.

Os relatos dos três sujeitos da equipe B apontam certa dificuldade do líder em disseminar o conhecimento aprendido nos treinamentos. Embora ele já tenha reconhecido que não participou de todas as atividades programadas, há de se observar, pelos depoimentos dos membros de sua equipe, que ele também não realizou todas as disseminações previstas. Abaixo, alguns depoimentos:

Quanto ao processo de disseminação:

Sujeito 6: Alguns cursos que ele fez, passou pra gente, outros não. Às vezes a gente pergunta se ele não vai fazer e ele parece não gostar muito, fica meio irritado da gente cobrar.

Quanto à participação no processo de disseminação:

Sujeito 8: Participei sim, mas poderia ter participado mais, se todos os treinamentos feitos pelo meu líder fossem compartilhados. Às vezes ele fala que não tem muito tempo, mas vejo que o grupo da equipe A participa mais que a gente.

Quanto às formas de disseminação:

Sujeito 8: Quando ele faz as disseminações ele utiliza vídeos para ilustrar e aplica vários exercícios para verificar se entendemos. Depois abre para fazermos discussões.

Percebeu-se, nas manifestações dos sujeitos da equipe B, a frustração diante da pergunta apresentada pela pesquisadora. No decorrer das entrevistas, demonstraram-se incomodados e insatisfeitos com o líder, pelo fato de ele não se esforçar para organizar a agenda e sua rotina, buscando compartilhar o que foi aprendido. Relataram que, quando ocorrido, o processo de disseminação foi muito rico, porém fizeram a comparação com a equipe A. Disseram que frequentemente, eles veem aquele grupo participando de disseminações, e observaram que o líder da equipe A valoriza tal processo.

Também se verificou, na fala dos sujeitos, o modo como os gestores realizam as disseminações.

Dentre elas destacam-se as formas que envolvem os empregados, como discussão em grupo, troca de experiências, interação entre conhecimento e local de trabalho, entre outras.

Observou-se que todas as formas de disseminação envolviam a interação social, o que, na visão de Vygotsky (1984), contribui para o desenvolvimento dos indivíduos. O autor acredita que, a partir das relações que os homens estabelecem entre si, eles são transformados e transformam determinados contextos.

Os relatos abaixo apontam a interação social:

Sujeito 4: Meu gestor já disseminou o conhecimento das seguintes formas: na sala de reunião com discussão em grupo. Na própria área operacional, parando o equipamento e fazendo uma discussão e utilizando quadro para anotações, sempre de forma interativa.

Sujeito 8: O chefe nos leva para o auditório e faz um jogo de perguntas e respostas para dividir com a gente o que aprendeu. Outras vezes nos leva para sala de treinamento, nos apresenta slides e nós temos que discutir sobre o que está sendo apresentado.

Constatou-se que as formas utilizadas para o processo de disseminação ocorrem por meio de processos diferentes, e que contam com a criatividade, disponibilidade de tempo e interesse do gestor. Observou-se que em todas as formas utilizadas a interação social estava presente.

CATEGORIA 5: Favorecimento da Disseminação

Apesar da preocupação apontada pelos sujeitos da equipe B, em relação às poucas oportunidades de disseminações realizadas pelo líder, há de se destacar que, quando realizado o processo, os empregados reconheceram o favorecimento em seu crescimento, o que confirma a importância do papel ativo do sujeito no seu desenvolvimento.

Os três sujeitos da equipe B, quando indagados sobre os aspectos em que foram favorecidos ao participar de disseminações, reconheceram a contribuição em seu desenvolvimento. Ficou evidente que o fato de terem participado de disseminações possibilitou-lhes refletir, repensar e alterar comportamentos até mesmo em questões pessoais.

Os relatos apontaram mudança de atitude, tanto profissional quanto pessoal, conforme comentários que seguem.

Quanto ao favorecimento profissional:

Sujeito 7: Me favoreci em aspectos profissionais, pois ter maior conhecimento técnico do equipamento, me fez querer estudar mais e saber do que eu estava falando e fazendo, parei de fazer de conta, cresci como profissional e vi que não podemos nos acomodar com o que sabemos.

Quanto ao favorecimento pessoal:

Sujeito 8: A disseminação de segurança beneficia a gente para ter outra visão de comportamento e o que afeta quando não somos cautelosos, a disseminação de liderança falou muito de feedback e estou fazendo isso até em casa, com minha esposa e meus filhos.

Sujeito 6: Ao participar da disseminação de segurança passei a dar mais valor para segurança, dentro e fora da fábrica, tem pessoas esperando por mim em casa, passei a pensar na segurança antes de fazer o serviço na correria, mudei de atitude.

Ainda nesta categoria, apresentam-se os resultados obtidos com a equipe A.

Novamente destaca-se o fato de o entusiasmo e o engajamento do líder mobilizarem seus empregados a favor do compartilhamento de conhecimento. Não diferente do apontamento do líder, em sua entrevista, os depoimentos dos sujeitos da equipe A confirmaram a percepção relatada por ele.

Na opinião da equipe A, os processos de disseminação realizados pelo líder favorecem a valorização do conhecimento e aumentam as possibilidades de desenvolvimento aos funcionários atendidos.

No decorrer das falas, foi reconhecido pelos três sujeitos da equipe A o quanto o processo de disseminação os favoreceram, tanto nas atribuições profissionais, quanto nas pessoais. Esse momento das entrevistas foi significativo, pois os três sujeitos manifestaram o salto percebido por eles em seu desenvolvimento, principalmente em termos pessoais, os quais acabaram impactando no desenvolvimento profissional. O favorecimento foi percebido por eles primeiramente pelo fato de o líder dividir conhecimento, atitude que, na opinião deles, demonstra humildade e prestatividade. Em seguida, pelo fato de terem aprendido coletivamente, pois as disseminações propiciaram discussão e troca de ideias.

Nesse momento, foi possível reportar-se à perspectiva sociocultural construtivista, apoiando-se na idéia de que “[...] os seres humanos são co-construtores do seu desenvolvimento enquanto sujeitos singulares e, simultaneamente, são co-construtores dos contextos socioculturais nos quais se inserem” (MADUREIRA e BRANCO, 2005, p. 95).

E, finalmente, esse grupo de sujeitos aponta que o favorecimento ocorreu pela possibilidade de atuarem, de forma diferente, dentro e fora do ambiente organizacional. É relevante observar que, nesse sentido, o pensamento conceitual e a atenção voluntária dão a perceber que as funções psicológicas tipicamente humanas se desenvolvem no plano interpsicológico e, posteriormente, no plano intrapsicológico. Destaca-se em dois planos, isto é, primeiro no social, depois no psicológico; primeiro entre pessoas, como categoria interpsicológica, depois no próprio sujeito, alterando sua forma de ser em diferentes contextos (VYGOTSKY, 1984). Essa percepção de si pode ser observada nos exemplos abaixo:

Quanto ao favorecimento pessoal e profissional:

Sujeito 3: Melhorei minhas atribuições no dia-a-dia, pois percebi que perdia muito tempo com procedimentos desnecessários.

Sujeito 4: Meu chefe falou na disseminação de sair da acomodação e buscar melhorias na produção e na vida pessoal e isso me fez voltar a estudar, algo que vinha empurrando com a barriga.

Sujeito 5: Resolvi mudar de atitude no serviço e em casa depois de uma disseminação que participei que falava que sempre podemos fazer o melhor, diminuimos o índice de rejeição de material, ou seja, os clientes não estão mais rejeitando nossos produtos e passei a dar aulas de violão para crianças carentes e montamos um coral para tocar na igreja.

Os relatos acima apontados de fato marcaram esse momento da entrevista, pois perceber que uma atitude de um líder em dividir o seu conhecimento influenciou a vida das pessoas que naquele meio atuam significa reconhecer o quão importante são os valores que norteiam o processo de disseminação e o quanto compartilhar o que se sabe pode resultar em melhorias nos diversos papéis que assumimos na sociedade.

Mais uma vez dialoga-se com a perspectiva sócio-histórica cultural de Vygotsky (1984) no que tange a possibilidade de um aprendizado coletivo, que se destaca como um dos fatores essenciais para o surgimento da consciência humana, seja no plano filogenético, seja no ontogenético. Assim, não é por acaso que o contexto cultural e a história humana influenciam a consciência. Nessa perspectiva filosófica, “[...] o ser humano transforma e é transformado pela natureza por meio de seu trabalho, de sua ação social” (MADUREIRA e BRANCO, 2005, p. 97).

CATEGORIA 6: Conhecimento Adquirido com a Disseminação

Esta categoria traz elementos referentes ao conhecimento adquirido por meio das disseminações. É importante considerar que o contexto organizacional favoreceu o processo de disseminação de conhecimento, pois possibilitou aos

líderes participarem de varias atividades de treinamentos e programas de formação. Ressalte-se que a atitude dos lideres foi o diferencial para a caracterização desse processo como positivo ou não.

Perceberam-se, nos relatos dos líderes e subordinados, que a mobilização, o dinamismo e a crença de que compartilhar o que se sabe é de grande valor foram traduzidos pela postura do líder da equipe A, ou seja, por mais que as organizações tenham processos de desenvolvimento, cabe ao gestor engajar-se ou não na efetividade de tais processos, incentivando sua equipe a acompanhá-lo nesse empreendimento. É interessante observar que, mesmo não reconhecendo essas atitudes no líder da equipe B, o processo de desenvolvimento de seus subordinados ocorreu; porém, há que se destacar uma grande oportunidade de melhoria, a fim de possibilitar aos empregados um processo mais robusto e complexo.

Nas falas dos entrevistados foi possível identificar que muitos conhecimentos foram adquiridos por meio dos processos de disseminação. Verificou-se que, tanto os membros da equipe A, quanto os da equipe B, reconheceram as infinitas possibilidades de ampliar o saber, quando se participa de um processo como o referido. Percebe-se que os sujeitos se sentiram capazes de exercer certo controle consciente sobre os próprios estados e processos mentais.

As contribuições trazidas por Flavell, Miller e Miller (1999) também auxiliam esse entendimento. Para o autor, isso é metacognição (consciência da própria cognição). Tal capacidade desenvolve-se por meio de duas fontes primordiais: o conhecimento adquirido sobre algumas variáveis de caráter pessoal (conhecimentos e crenças sobre o próprio funcionamento cognitivo) e as estratégias de resolução disponíveis para reter uma informação; e, a segunda fonte de desenvolvimento são as próprias experiências metacognitivas do sujeito, ao aplicar tais conhecimentos, avaliando sua pertinência e eficácia.

“O conhecimento adquirido pelas pessoas influencia fortemente o que elas armazenam e o que recuperam” (FLAVELL, MILLER e MILLER, 1999, p. 205). Assim, não só o que se conhece, mas também a forma como se conhece, afetam

sua recordação e, certamente, trazem implicações nas condições de transferência desses conhecimentos usados como estratégias na solução de problemas, nos mais variados contextos e tempos.

Vale ressaltar que a maioria de nossas lembranças, na vida cotidiana, constitui-se de eventos organizados e significativos de informações estruturadas que se abrigaram na memória construtiva. Desse modo, essas informações significativas e estruturadas não são copiadas ou impressas na memória no momento do armazenamento, mas posteriormente são reproduzidas quando há compreensão e codificação das mensagens trazidas. Com os novos conhecimentos apresentados nas ocasiões de treinamento, a memória atua de forma semelhante à assimilação piagetiana de construção de uma representação conceitual interna da informação (daí o termo memória construtiva). O que é geralmente construído e armazenado na memória pode ser descrito como uma interpretação sensata (para o sujeito) do que foi percebido, integrada às experiências anteriores ou a uma representação organizada de sua essência (FLAVELL, MILLER e MILLER, 1999).

Dando continuidade às interpretações dos dados a partir das entrevistas e das observações pontuais da pesquisadora, dentre os conhecimentos dados como adquiridos destacam-se:

- prática de *feedback* com respeito e transparência;
- visão de segurança como valor, e não com forma de punição;
- autodesenvolvimento como prioridade na carreira;
- disciplina na realização das tarefas.

CATEGORIA 7: Desenvolvimento

Esta categoria destacou-se ainda mais, por apresentar aspectos relevantes quanto ao desenvolvimento dos sujeitos pesquisados. Esse desenvolvimento, segundo os relatos, foi adquirido por meio das estratégias de disseminação adotadas, estimuladas pelos líderes de equipe, que bem as valorizavam.

Os seis sujeitos, tanto os da equipe A, quanto os da equipe B, relataram ter-se desenvolvido pessoal e profissionalmente ao participarem das mais diversas disseminações: de Segurança, Liderança, Processo de Fabricação, entre outras.

Essa percepção foi traduzida pelos sujeitos, não somente nas falas, mas nos gestos e olhares. Novamente, aqui, há de se destacar um momento importante das entrevistas, permeado pela afetividade e reconhecimento da ação interativa trazida nessa experiência.

É importante, aqui, retomar o objetivo central desta pesquisa, isto é, verificar o quanto à disseminação do conhecimento contribui para o desenvolvimento das pessoas. Esse momento da entrevista tornou-se fundamental, para esclarecimento dessa questão.

Os sujeitos apresentavam seus relatos de maneira naturalmente tranquila, entusiasta e confiante, demonstrando certo nível de autoconsciência quanto ao próprio conhecimento, num movimento metacognitivo diante das questões apresentadas durante as entrevistas. Pode-se inferir o que na metacognição se explica como introspecção reflexiva, como habilidade de auto-observação, com certa qualidade de controle executivo, como um tipo de reflexão em e sobre a própria ação. Aqui, recorreu-se aos paradigmas dominantes, com respaldo teórico trazido nos estudos de Castro (2006) sobre metacognição do adulto, que ajudou a esclarecer o que se mencionou sobre tal conceito.

Os discursos apontaram o quanto cada sujeito observou e percebeu o seu crescimento, por meio das disseminações realizadas. É importante considerar que, por mais simples que tenha sido a abordagem apresentada por um ou por outro sujeito, naquele momento e naquela situação vivenciada por ele, ela foi grandiosa e significativa.

Destaque-se, também, como o contexto organizacional possibilitou aos sujeitos ampliarem suas visões e ousarem em sua forma de atuação. Mesmo a equipe B tendo participado de um número menor de disseminações, destacou em seus relatos a possibilidade de aprendizado e desenvolvimento.

Esse desenvolvimento está em torno de questões pessoais e profissionais, ou seja, foram relatadas melhorias de desempenho no ambiente organizacional e nos diversos papéis da vida pessoal. Abaixo, alguns exemplos.

Quanto à contribuição ao desenvolvimento, para equipe A:

Sujeito 3: Com certeza me desenvolvi com a disseminação, o exercício de segurança me fez refletir, exercitar em casa com a família e levar esta reflexão até para escola da minha filha.

Sujeito 4: Se promoveu desenvolvimento, resolvi voltar a estudar, sabe o que isso significa para mim, vencer uma barreira enorme de muitos anos.

Sujeito 5: Desenvolvi muito, mudei minha forma de pensar e agir, hoje faço voluntariado com minha esposa e faço a diferença, me emociono a cada domingo ouvindo as crianças no coral e eu formei estas crianças, antes eu não conseguia ensinar nem meu colega de trabalho porque não tinha paciência.

Quanto à contribuição ao desenvolvimento, para a equipe B:

Sujeito 6: A gente sempre se desenvolve, ao ouvir as experiências dos outros, a forma de fazer dos outros e seguir o procedimento me tornou mais disciplinado também na vida pessoal.

Sujeito 7: Ampliei a visão de onde posso chegar, saí da acomodação. Aprendendo a lidar com os relatórios e programação, me escrevi em um curso e breve vou participar de um processo seletivo interno.

Sujeito 8: Foi tão importante discutir sobre comunicação que comecei a treinar na frente do espelho e hoje eu que repondo as auditorias da área e no meu bairro sou o secretário dos eventos, antes nunca ia aceitar isso, imagina falar na frente dos outros.

Vêm-se, nos relatos, exemplos significativos de aprendizado e de desenvolvimento. Os depoimentos ilustram o quanto as estratégias adotadas para disseminação de conhecimento influenciaram a vida pessoal e profissional do grupo

pesquisado. Ter a ousadia de voltar a estudar depois de muitos anos, deixar de ser tímido e se tornar o responsável pelos eventos do bairro, além de responder as auditorias do trabalho, são exemplos de habilidades e competências que foram desenvolvidas e tornaram esses sujeitos mais preparados, qualificados, mais felizes, estado em que demonstraram estar ao relatar sobre o quanto as disseminações de conhecimento os transformaram.

4.1.3 Resultados das entrevistas dos gerentes

O resultado das entrevistas realizadas com os gerentes dos líderes que participaram de treinamentos demonstrou a atitude dos gerentes frente ao processo de disseminação de conhecimento. Finalizando o conteúdo das entrevistas, serão analisadas também três novas categorias:

As categorias abaixo apresentam relatos que refletem a relação dos gerentes com seus empregados, frente ao processo de disseminação, e o quanto essa relação favorece ou não a realização do processo.

Quadro 4: Categorias da entrevista com gerentes

CATEGORIA 8	PRÁTICA DA DISSEMINAÇÃO PELOS LÍDERES
CATEGORIA 9	ESTÍMULO AO PROCESSO DE DISSEMINAÇÃO
CATEGORIA 10	CONTRIBUIÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO

CATEGORIA 8: Prática da Disseminação pelos Líderes

No ambiente organizacional, a liderança tem papel relevante e fundamental quanto às decisões e ao direcionamento das pessoas. Hersey & Blanchard (1986, p.

105) definem liderança como “[...] o processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objeto numa dada situação”. Nesse cenário, é interessante verificar como os gerentes influenciam seus subordinados quanto à prática da disseminação de conhecimento. Vale lembrar que o processo de disseminação de conhecimento não é simplesmente uma reunião de pessoas que abordam o que sabem, mas sim um momento oportuno para compartilhar aprendizados, valores, aspectos culturais, promovendo-se, assim, a interação social, ou seja, um evento de extrema importância, o qual, se não for estimulado pelos gestores, dificilmente se perpetuará.

Tendo em vista esse contexto, cabe ao líder, segundo Hersey & Blanchard (1986), a capacidade de perceber o ambiente e as diferenças existentes em cada indivíduo de sua equipe. Além disso, ele deve apresentar, em seus comportamentos, orientações de acordo com o ambiente em que está inserido. Nessa perspectiva, vale ressaltar que as atitudes dos gerentes na rotina de trabalho podem ou não favorecer o processo de disseminação.

Os autores acreditam, ainda, que é papel do líder auxiliar no amadurecimento do liderado e de sua equipe e, para tanto, ele deve acompanhar o grau de maturidade dos envolvidos, para atuar com estilo mais adequado.

Mediante os depoimentos dos dois sujeitos, ou seja, um gerente do líder da equipe A e outro gerente do líder da equipe B, percebe-se que há diferença de atuação deles frente ao processo de disseminação do conhecimento. Do ponto de vista conceitual de liderança apresentado por Hersey & Blanchard (1986), entendem-se os resultados apresentados pelos subordinados da equipe A e os apresentados pelos subordinados da equipe B, acima tratados.

O gerente da equipe A mostrou-se fortemente a favor do processo, relatou também praticar o compartilhamento de conhecimento e, principalmente, reforçou o quanto, em sua prática, fornece subsídios para que o processo ocorra. Além disso, sinalizou acreditar que um dos caminhos para busca da melhoria dos resultados é melhorar o desempenho individualmente. Isso significa que, se o sujeito for mais

preparado, desenvolvido, e conhecedor de suas competência, poderá contribuir para o resultado organizacional, visto que estará, também, mais qualificados em várias dimensões da vida.

É inegável que a progressiva especialização no trabalho e a necessidade de que os profissionais compartilhem das inovações tecnológicas e que a elas se adaptem impõem uma condição de permanente atualização, em todos os níveis da escala profissional. É claro que, para isso, conta muito a disponibilidade do sujeito em aprender e exercitar-se na troca de experiências, proporcionando aos adultos a formação que requerem.

Falar do adulto em termos genéricos parece ser ousado e até mesmo negligente, em termos acadêmico-científicos. Além de considerar o caráter da individualidade que os caracteriza, essa mesma variabilidade tem determinado peso nas suas formas de agir como aprendizes e no uso deliberado e intencional que fazem dos próprios conhecimentos, aqui denominados de estratégias de aprendizagem. E, ainda, há uma sequência integrada de procedimentos, com o propósito deliberado de facilitar o armazenamento e a utilização da informação, transferindo-a para diferentes situações, sejam elas pessoais ou profissionais, para si ou para compartilhamento com os outros (POZO, MONEREO e CASTELLO, 2004).

O sujeito traduz, no depoimento abaixo, a forma como lida com o processo de disseminação:

Sujeito 9: Com certeza, faço o monitoramento dos processos de disseminação, é nosso papel aprender algo novo e replicar, é inconcebível não dividir o que se sabe, esta postura não é nada inteligente muito menos profissional. Dividir conhecimento é essencial para o crescimento da organização e qualificação das pessoas.

Tal conteúdo revela a importância da liderança e de o exemplo “partir de cima para baixo”, na estrutura organizacional. O fato de o gerente acreditar no processo e favorecer sua prática facilita ao líder realizá-lo, e à equipe, reconhecê-lo.

Já o gerente da equipe B não demonstra ter tanta familiaridade com o processo; denota pouca preocupação e favorecimento a essa prática. Ao ser indagado sobre a existência do processo de disseminação, por parte do líder com a equipe, o sujeito apresentou de forma rápida e objetiva o seguinte discurso:

Sujeito 10: *Acredito que sim, deveria fazer.*

Segundo o entrevistado, a rotina diária dificulta um pouco a prática da disseminação de conhecimento, pois esse processo exige organização, planejamento e preparo. Percebeu-se, nos relatos do sujeito, o sentimento de insegurança e medo em compartilhar conhecimento. As mensagens subliminares de suas falas transpareceram a associação de disseminação com perda de poder.

Vê-se que a visão demonstrada pelo sujeito está longe dos objetivos do processo de disseminação de conhecimento, quando o entendemos de acordo com as literaturas aqui pesquisadas; porém, há de se considerar que muitas organizações se utilizam desse pré-conceito.

CATEGORIA 9: Estimulo ao Processo de Disseminação

Esta categoria traz abordagens sobre o quanto os gerentes estimulam seus subordinados diretos a praticarem o processo de disseminação. Os relatos sugerem que a atitude dos gerentes frente ao processo configura sua prática de maneira sistêmica ou não.

O gerente da equipe A identificou, em sua rotina, uma série de exemplos que fortalecem, estimulam e mobilizam seus liderados a compartilharem seus conhecimentos. Ele relata que, para um trabalho tornar-se realidade, o exemplo deve partir de quem o implanta ou o inspira. Nesse contexto, ao monitorar as ações de disseminação de conhecimento de seus subordinados, ele acredita que deve ser o primeiro a praticar.

Sujeito 9: Estimulo dando o exemplo, todo curso que faço ou algo novo que aprendo, chamo meu grupo e faço questão de dividir e reforçar o quanto esta tarefa agrega em nosso conhecimento e nos ajuda diariamente na busca de melhores resultados.

A questão central observada na fala desse sujeito é o fato de ele acreditar e promover iniciativas de compartilhamento de conhecimento. Em seu depoimento, ele sinaliza monitorar ações de disseminação, não simplesmente por ser algo do qual é cobrado, mas também pelo fato de ser algo que ele acredita ser importante.

Já a análise feita em relação aos depoimentos do gerente da equipe B, apresenta um quadro diferente. Sua postura diária e suas abordagens sobre o assunto apresentam, de forma sutil, traços de falta de apoio e de crença no processo de disseminação. Ao ser indagado quanto ao estímulo do processo, o sujeito apresentou esta resposta:

Sujeito 10: Sim, eu recomendo que eles devam passar o que sabem.

Ao ser questionado sobre o significado de recomendar, o sujeito esclareceu que, quando há um treinamento, ele sugere a seus subordinados que dividam o que aprenderam com os mais diferentes grupos. Porém, o sujeito não manifestou nenhuma forma de verificar se o processo acontece, não demonstrou praticar a disseminação, quando ele próprio participa de uma atividade, tampouco deu sinais de que considera a importância do processo.

CATEGORIA 10: Contribuição para o Desenvolvimento

Finalizando a análise das entrevistas, apresenta-se o resultado da última categoria observada nos depoimentos dos gerentes. Essa categoria traz elementos

sobre o quanto os gerentes acreditam que o processo de disseminação contribui no desenvolvimento das pessoas e da organização.

Os discursos deixaram clara a imagem de que ambos os sujeitos, gerentes da área pesquisada, acreditam que o processo de disseminação contribui para o desenvolvimento de quem dele participa: seja o indivíduo que vai compartilhar o que aprendeu, seja o indivíduo que vai ouvir e participar da disseminação, seja o indivíduo que irá contribuir das mais diferentes formas com o processo, disponibilizando-o aos empregados, ora cuidando da logística, para que a disseminação aconteça, ora estimulando quem está a sua volta.

Além do exposto, esses sujeitos percebem que a organização torna-se mais competitiva, quando esses processos são realizados, pois eles influenciam diretamente na qualificação e na busca por melhores resultados.

Há que se destacar, no entanto, que esses reconheceram que ainda há muito a se fazer, no que se refere à disseminação de conhecimento. Consideram que trabalham em uma empresa que investe em treinamentos e em programas de formação, e essa prática deve ser valorizada, assim como a organização deve ser incentivada a oferecer aprendizado constante. Em outras palavras, eles visualizam grandes oportunidades de melhorias, e manifestam-se a favor da prática desse processo.

Ainda sobre a contribuição da disseminação para o desenvolvimento das pessoas e da organização, nota-se a distinção entre o gerente da equipe A e o gerente da equipe B. Os relatos do gerente da equipe A demonstraram convicção sobre os benefícios da prática e sobre a importância do papel do líder nesse processo. Já o gerente da equipe B demonstra certa dificuldade em entender os reais objetivos do processo. Abaixo, alguns exemplos de como essa questão foi tratada nas entrevistas:

Abordagem do líder da equipe A:

Sujeito 9: Extremamente significativo, as pessoas entram na minha sala para me dizer o que apreenderam e o que aquele conhecimento impactou na sua vida. É um processo fantástico. O sujeito 3, da equipe A, voltou a estudar e veio todo orgulhoso me contar. Além disso o desenvolvimento facilita a busca dos resultados e todo mundo ganha.

Abordagem do líder da equipe B:

Sujeito 10: Além da qualificação e de melhores resultados, acredito que se tornam melhores profissionais.

Verifica-se que, apesar de acreditar que o processo de disseminação contribui para o desenvolvimento dos empregados, o gerente da equipe B não demonstra, em seu dia a dia, atitudes que poderiam favorecer e facilitar a realização das disseminações.

Cabe destacar a importância dos líderes como promotores do desenvolvimento junto aos membros de sua equipe e lembrar que o modo como os líderes tomam decisões na equipe afetam diretamente a satisfação de seus subordinados.

Quanto mais os gerentes adaptarem seu estilo de comportamento de líder no sentido de atender à situação específica e às necessidades de seus subordinados, tanto mais eficazes serão na consecução dos objetivos pessoais e organizacionais (HERSEY & BLANCHARD, 1996, p.117).

Neste sentido, observa-se que o processo de disseminação de conhecimento poderia ser mais bem realizado pelos gestores da equipe B, para propiciar aos subordinados dessa mesma equipe maior contribuição para seu desenvolvimento pessoal e atuação profissional. Essa ideia, que é defendida por Hersey & Blanchard (1986), é a afirmação de que talvez lhes faltem incentivo e mesmo reconhecimento da importância desse processo no âmbito do desenvolvimento profissional e de novas práticas.

Diante dos dados e das reflexões trazidas para este capítulo, na próxima etapa deste estudo será apresentada a síntese dos resultados obtidos.

4.1.4 Síntese dos resultados

Tomando como base as observações de campo e uma breve revisão das diferentes posições teóricas expostas nos paradigmas dominantes em diferentes áreas do saber, numa perspectiva interdisciplinar, buscam-se referências para interpretar os fenômenos referentes às áreas da aprendizagem, construção e gestão de conhecimentos. Esses fenômenos são permeados pelas formas de interação entre sujeitos da ação e, nas respostas dos entrevistados apresentadas nesta etapa da pesquisa, resgata-se o objetivo estabelecido na introdução, qual seja: identificar se os programas de treinamento e formação, quando oferecem oportunidade de disseminação dos conhecimentos produzidos em tais experiências, contribuem com o desenvolvimento humano dos profissionais que ali atuam.

Pode-se observar que, neste caso, o conhecimento disseminado teve um efeito de irradiação, refletindo-se na vida pessoal dos empregados entrevistados.

Segundo os sujeitos, melhorias foram trazidas para o ambiente organizacional, tais como redução do índice de rejeição, diminuição de retrabalho e maior produtividade, o que reforça o fato de a empresa ter um grande investimento no Plano Anual de Treinamento. Além disso, foi possível observar o quanto essas atividades refletiram no desenvolvimento pessoal desses indivíduos.

Percebe-se que esse processo foi realizado com base na interação social, contexto que Vygotsky (1984) ressalta como essencial para o processo de desenvolvimento ocorrer. O autor enfatiza o intenso efeito da interação social, da linguagem e da cultura sobre o processo de aprendizagem, ou seja, a dialética entre o indivíduo e a sociedade. Em sua opinião, esse processo é fundamental para a interiorização do conhecimento, ou para transformação dos conceitos espontâneos em científicos.

A interação social, para Vygotsky (1984), é o motor do desenvolvimento e da aprendizagem. Ele defende a ideia de que todas as funções, no desenvolvimento do ser humano, aparecem primeiramente no nível social, pois a aprendizagem humana pressupõe uma natureza social, ou seja, o relacionamento interpessoal influencia a vida intelectual das pessoas. Esse conceito favorece o aprendizado coletivo e vem ao encontro do processo de disseminação de conhecimento, que propicia o aprendizado em grupo.

Esta questão fica ainda mais clara quando apreciamos a resposta abaixo:

Sujeito 3: [...] melhorei minhas atribuições no dia a dia, pois percebi que perdia muito tempo com procedimentos desnecessários... participei também de uma disseminação que abordava atitudes seguras, levei estas informações para minha casa, pois percebi que praticávamos muitos atos inseguros, minha filha desenvolveu um projeto na escola sobre o tema.

Os depoimentos dos seis empregados operacionais evidenciam que a disseminação ocorreu de forma dinâmica, gerando mudanças nos quatro níveis de influencia ambiental apresentados por Bronfenbrenner (1996). Nos relatos, é possível verificar a inter-relação entre Microsistema, Mesossistema, Exossistema e Macrossistema.

Ter participado das disseminações de conhecimento no ambiente de trabalho propiciou aos sujeitos entrevistados levar novos conhecimentos e atitudes para o seu grupo familiar. Vários foram os depoimentos que referiram influências na relação entre pai, filhos e esposa.

Observa-se, dessa forma, que o processo de disseminação influenciou o Microsistema dos sujeitos envolvidos, pois o Microsistema é um ambiente em que o indivíduo interage com pessoas às quais dedica importância afetiva, incluindo o exercício de habilidades específicas e o convívio social. A frequência da realização dessas atividades é relevante para o desenvolvimento.

Assim, quanto maior a frequência das atividades de disseminação de conhecimento, melhor será a contribuição para o desenvolvimento dos sujeitos envolvidos. Quanto mais afeto, reciprocidade e equilíbrio de poder nas relações interpessoais, maior será o desenvolvimento (BRONFENBRENNER, 1996).

Verificaram-se influências e atitudes nos diferentes contextos a partir de um conjunto de experiências vividas e de conhecimentos compartilhados no ambiente organizacional. Abaixo, alguns exemplos de como esta questão foi tratada em algumas entrevistas:

Sujeito 4: [...] na disseminação em que participei o facilitador falou o que podíamos inovar na nossa rotina para trazer melhores resultados, melhorar a qualidade da tarefa e até da nossa vida pessoal... aquilo mexeu comigo e me tirou o sono até que resolvi voltar a estudar, um sonho que tinha escondido, o qual minha família ficou muito feliz.

Sujeito 9: [...] fico muito feliz, as pessoas entram na minha sala para me dizer o que apreenderam e o que aquele conhecimento impactou na sua vida.

Sujeito 1: [...] recebi um feedback de um par que me ajudou muito, tenho certeza que ele ficou a vontade para fazer isso depois que falamos sobre a importância do feedback em uma reunião.

Observou-se que as interferências geraram impactos também nos diversos ambientes que os sujeitos frequentam ao longo de seu ciclo vital, compondo sua rede social, conjunto de ambientes definido por Bronfenbrenner (1996) como Mesossistema. Observam-se, nos relatos, interferências na família, na escola e no ambiente de trabalho.

Quando se perguntou ao sujeito 4 sobre o tipo de projeto realizado pela filha na escola onde estuda, verificou-se a influência no Exossistema, ambiente definido por Bronfenbrenner (1996) pela sua influência no desenvolvimento da pessoa focalizada. Essa influência é realizada de maneira indireta, por meio da interação das pessoas que estão presentes nesses locais e da pessoa em desenvolvimento focalizada.

Independentemente de o sujeito 4 não estar presente fisicamente no contexto escolar de sua filha, o fato de ter levado para casa reflexões sobre segurança, influenciou-a, de forma intensa, a desenvolver o projeto na escola. Esse projeto, segundo o depoimento do sujeito entrevistado, ultrapassou os limites da sala de aula, sendo implantado em toda a escola, abrangendo grande número de alunos, os quais, conseqüentemente, podem ter transferido essas reflexões para os seus Microssistemas. As interações estabelecidas diante dessas situações e as expectativas geradas influenciam de forma intensa o desenvolvimento da pessoa focalizada (BRONFENBRENNER, 1996).

Os indivíduos ouvidos relataram que, ao participar das disseminações também não deixaram de fazer uma releitura dos problemas e dos conhecimentos abordados, ideia defendida por Schön (2000), que destaca a importância de os profissionais aprenderem nas situações diversas do dia a dia. Para esse autor, o indivíduo cria um novo significado e refaz suas idéias todas as vezes que experimenta uma nova situação ou quando lida com algo inesperado.

Diante das disseminações realizadas, os sujeitos tiveram acesso a compartilhamento de problemas e erros cometidos pelos próprios instrutores que estavam ministrando a disseminação. Em uma discussão tranquila e madura, verificaram possibilidades e alternativas para resolver às questões abordadas. Esse exercício, para Schön (2000), contribui para o desenvolvimento dos envolvidos.

Nos relatos citados, todos os sujeitos demonstraram ter participado das disseminações com uma visão muito além do conhecimento técnico e, por isso, o conhecimento foi conquistado de forma ampla, pois foi levado para além do ambiente profissional.

Neste sentido, reitera-se o importante papel das organizações na contribuição do desenvolvimento dos indivíduos e no investimento profissional direcionado a eles. Senge (1990) enfatiza que a organização que aprende incentiva esse movimento de criatividade e inovação, tornando-se mais competitiva, com maiores possibilidades de crescimento.

Considerando que o conhecimento passou a ser fator chave das organizações, verifica-se que a empresa pesquisada tem oferecido, aos empregados, investimento na geração de conhecimento, idéia defendida por Drucker (2002) como possibilidade de ascensão. Os resultados do treinamento mostraram-se válidos, considerando-se uma parte da narrativa abaixo:

Sujeito 5: [...] quanto material deixamos de produzir sem problemas por passar a seguir corretamente o check list... o líder também deixou uma mensagem muito forte, que nós sempre podemos fazer melhor. Levei isso para minha vida pessoal e no trabalho voluntário, resolvi fazer melhor e participar de um jeito diferente.

Em suas abordagens, os sujeitos relatam que, ao participarem das atividades de disseminação, implantaram melhorias em seus locais de trabalho, reduzindo o número de materiais devolvidos e atuando com maior qualidade, o que demonstra que investir na capacitação, qualificação e conhecimento dos empregados favorece a organização a manter-se competitiva em um mercado marcado por instabilidades (NONAKA, 1997).

Há de se perceber que existem oportunidades de o líder da equipe B exercitar com maior frequência a ação de compartilhar e disseminar seus aprendizados.

Sujeito 8: Participei sim de disseminações, mas poderia ter participado de outras... Nosso líder precisa se organizar mais para conseguir dividir tudo que sabe.

Nos relatos, ficou evidenciado o reconhecimento do grupo da equipe A em participar das disseminações, além do fato de o gerente da área demonstrar o quanto é favorável a essa prática. Já o gerente da equipe B relatou acreditar que o processo aconteça, porém afirmou não realizar nenhum acompanhamento.

Há de se concordar com Nonaka e Takeuchi (1997) sobre o quanto tornar o conhecimento disponível de forma dinâmica pode permitir ao indivíduo difundir de

fato o conhecimento em todos os papéis de sua vida. Ainda que os membros da equipe B tenham participado de um grupo menor de disseminações, percebeu-se que eles refletiram sobre as ações de desenvolvimento, tanto pessoal quanto profissionalmente.

É oportuno registrar que os membros da equipe A participaram das disseminações em função do papel do líder, que faz questão de praticar este processo e que é estimulado pelo seu gerente a realizar esta prática. Vê-se a importância do papel da liderança em propiciar estas oportunidades aos seus grupos, valorizar o aprendizado e contribuir de forma efetiva com o processo de disseminação e com o desenvolvimento dos sujeitos nos âmbitos pessoais e profissionais.

No próximo capítulo, apresentam-se as considerações finais desta pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao caminhar com esta pesquisa, objetivou-se averiguar se os treinamentos e programas de formação existentes, quando disseminados, contribuem para o desenvolvimento das pessoas e da organização. Esse percurso foi realizado em meio às contribuições trazidas pela Teoria Bioecológica de Bronfenbrenner (1996), pela visão sócio-interacionista dos estudos de Vygotsky (1984) e, especialmente, pela interpretação do conceito de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) e demais contribuições de grandes autores, tais como Schon (2000), Senge (1990), Fleury (2011), entre outros.

Nota-se que tais conceitos nortearam a pesquisa e forneceram base teórica para análise de cada uma das etapas.

Para responder com acuidade à indagação que motivou a pesquisa, foi necessário imergir no contexto dos sujeitos e entender sua realidade. Por esse motivo, o caminho metodológico escolhido foi de grande importância, assim como foi importante o apoio fundamental das bases teóricas estudadas.

Constatou-se que, de fato, a organização possibilita a oportunidade de disseminar conhecimentos que contribuem no desenvolvimento das pessoas, tanto profissionalmente quanto pessoalmente. Esse desenvolvimento trouxe melhorias para a organização, como maior produtividade e redução de retrabalhos. Já em termos pessoais, propiciou o desenvolvimento de novas habilidades sociais e conquistas particulares dos empregados.

À medida que as entrevistas foram se consolidando, observou-se a relevância das organizações que investem em treinamentos e em disseminação de conhecimento. Apesar de ser oportuno se estruturar de forma a garantir que todos os gestores adotem esse processo, há de se considerar que a prática já existente é de extrema importância para os resultados do negócio e para o desenvolvimento dos empregados que ali atuam.

Ainda sobre os conceitos estudados, observou-se que as abordagens dos autores teceram a construção do entendimento da pesquisa, visto que foram a base de análise para as entrevistas.

Pretendeu-se averiguar o quanto disseminar o conhecimento oferecia oportunidades de desenvolvimento aos envolvidos, e é importante ressaltar que as questões colocadas nos objetivos encontram respostas nos resultados obtidos, os quais demonstram que, uma vez disseminado, o conhecimento contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo.

As entrevistas demonstram também que existe diferença quando pessoas ou estruturas favorecem esse processo para garantir que sua prática se perpetue.

Foi evidenciado o papel da liderança como um elemento facilitador da aproximação dos indivíduos aos conhecimentos disponíveis, tanto para melhoria dos resultados, quanto para seu desenvolvimento pessoal. Destacaram-se também as formas como os gestores realizaram as disseminações, em grande parte por meio da interação social.

Desse modo, espera-se que esta pesquisa possa ter oferecido ao leitor uma oportunidade de reflexão sobre o quanto ele próprio divide, compartilha e dissemina o seu conhecimento nos diversos contextos em que atua, além de fazê-lo pensar sobre como esse processo pode ser inserido nos mais diferentes cenários.

Outra observação relevante ao contexto da pesquisa refere-se ao fato do quanto o processo de disseminação beneficiou também os líderes que assumiram tal atitude. Ao exercitar tal processo, esses sujeitos também desenvolveram competências e novas habilidades. Pode ser que, mesmo sem perceber, tenham experimentado e percorrido novos caminhos, no processo educativo.

É relevante destacar, nesta pesquisa, a satisfação dos entrevistados em contribuir com a investigação da pesquisadora, o orgulho por ser participante ativo da geração do conhecimento e o cuidado que tiveram para não transgredir as normas do termo de consentimento livre e esclarecido.

Para finalizar, em função da familiaridade da pesquisadora com o campo e dos resultados obtidos no decorrer da análise, visualizam-se possibilidades de sistematizar a prática da equipe A em outras equipes, além de proporcionar fóruns para discussões específicas sobre o processo de disseminação e seus impactos, divulgando assim as práticas já existentes e reforçando os benefícios pessoais e profissionais colhidos.

Sugere-se, ainda, que haja um olhar crítico sobre o número de treinamentos realizados versus o número de disseminações feitas, e que, sobre esses números se faça um controle, a fim de garantir a qualidade e um número maior de disseminações realizadas.

Espera-se despertar o interesse desses mesmos líderes, para que, num futuro próximo, possam realizar intervenções que venham auxiliar a organização pesquisada e contribuir para o desenvolvimento dos profissionais que ali trabalham. Espera-se, também, favorecer outras organizações, preocupadas com o desenvolvimento de seus empregados, com aberturas de novos caminhos em torno da construção do conhecimento e de reflexões sobre o quanto esses novos conhecimentos podem influenciar os indivíduos nos mais diferenciados contextos.

O suporte teórico, o conhecimento adquirido e o olhar investigador utilizado no decorrer da pesquisa trouxeram novas inquietações à pesquisadora, despertando-lhe o interesse em verificar quais fatores interferem a não realização da disseminação do conhecimento, em relação ao desenvolvimento humano e profissional dos sujeitos adultos. Tal aspecto servirá de base para futuras investigações, que poderão delinear uma nova obra.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Augusto Pinheiro e Luis Antero Reto, Lisboa, Edições 70, 1995.

BASTOS, A. V .B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. **Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: Características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa**. R. Adm., São Paulo, v. 39, n. 3, p. 220-230, jul./ago./set. 2004.

BERNARDI, A. J. **Informação, comunicação, conhecimento: evolução e perspectivas**. Revista TransInformação, Campinas, 19(1): 39-44, jan./abr., 2007.

BRONFENBRENNER, U. **A ecologia do desenvolvimento humano**: experimentos naturais e planejados. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996

CABRAL, A. C. A. Aprendizagem organizacional como estratégia de competitividade: Uma revisão da literatura. In: S .B. Rodrigues & M. P. Cunha (org.)

Estudos Organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000, pp. 227-247.

CAVALCANTI, M., GOMES, E. Inteligência empresarial: um novo modelo de gestão para a nova economia. Revista da Produção, v.10, n. 2, p. 53-64, maio 2001.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisas em ciências humanas sociais**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1995.

_____. **Pesquisas em ciências humanas sociais**. 9. ed. São Paulo: Cortez, 1998.

DRUCKER, P. F. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira, 2002.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FLAVELL, J. H., MILLER, P. H. & MILLER, S. A. **Desenvolvimento Cognitivo**. 3. ed. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda.,1999.

FLEURY, M. T. L; OLIVEIRA, J. M. de M. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de estudo**. São Paulo: Atlas, 1994.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. Liderança situacional. In: _____. **Psicologia para administradores**. (tradução e revisão técnica: equipe do CPB – Edwino A. Royer) São Paulo: EPU, 1986.

LUDKE, M. ; ANDRÉ M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens Qualitativas**. São Paulo:EPU, 1986.

MADUREIRA, A. F. A. e BRANCO, A. M. C. U. de A. Construindo com o outro: uma perspectiva sociocultural construtivista do desenvolvimento humano. In: DESSEN M. A., COSTA JUNIOR A. L. (Orgs.) **A ciência do desenvolvimento humano: tendências atuais e perspectivas futuras**. Porto Alegre. Artmed, 2005, p. 90-108.

MARTINS, J; BICUDO, M. A. V. **A Pesquisa Qualitativa em Psicologia - Fundamentos e Recursos básicos**. São Paulo. EDUC. 1989.

MAZZON, J. A. Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social. 1981. Tese (Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

MORAES, M. C. **O Paradigma educacional emergente: implicações na formação do professor e nas práticas pedagógicas**. Em aberto, Brasília, 1996.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In Starkey, Ken (org.). **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

_____; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, M. K. **Vygostky. Aprendizado e desenvolvimento**. Um processo sócio-histórico. 4. ed. São Paulo: Scipione, 2004 A.

OLIVEIRA, M. K. Ciclos de vida: algumas questões sobre a psicologia do adulto. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.30, n.2, p.211-229, maio/ago.2004 B.

POZO, J. I., MONEREO. C. e CASTELLO, M. O uso estratégico do conhecimento. In: COLL, C., MARCHESI E PALACIOS, J. **Desenvolvimento psicológico e educação. Psicologia da educação escolar**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SAGAZ, V. R. **Crianças e adolescentes vitimas de abuso sexual e o processo de resiliência: perspectiva de compreensão a partir da abordagem ecológica do**

desenvolvimento humano de Bronfenbrenner. Dissertação de Mestrado em Educação. Universidade Estadual de Ponta Grossa. Paraná, 2008.

SALVADOR, C. C. et al. **Psicologia da Educação**. Tradução: Cristina Maria de Oliveira. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

SANT'ANNA, A. S., REIS, V. R. A. T., KILIMNIK, Z. M. **Competências individuais e modernidade organizacional: um estudo com graduandos de administração**. Revista ANGRAD, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, jul./ago./set, p. 23-40, 2006.

SANTOS, I. C. dos. **Um modelo estruturado de gestão do conhecimento em indústrias de base tecnológica**: estudo de caso de uma empresa de setor aeronáutico. Tese de Doutorado. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

SENGE, P. M. **Quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 14. ed. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

_____. **A dança das mudanças**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
SCHARF, E. R., Floriano-Sierra, E. J. e Santos, L. **Gestão do Conhecimento em Universidades: Avaliações e Propostas**. Revista ANGRAD – V.7, N.3, jul./Ago./Set. 2006.

SILVA, E. L; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. ed. rev.atual. – Florianópolis: UFSC, 2005.

SCHÖN, D. A. **Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e aprendizagem**. Tradução: Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

VYGOTSKY, L. S. **A formação social da Mente**. 4. ed. São Paulo, Martins Fontes, 1984.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento**. O grande desafio empresarial. 5. ed. Rio de Janeiro, Negócios, 2005.

APÊNDICE 1

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS LÍDERES QUE PARTICIPARAM DOS TREINAMENTOS

1 - De quais atividades de treinamentos ou programa de formação você participou no período de outubro a dezembro de 2010?

2 - Quais conhecimentos foram adquiridos, nessas atividades?

3 - Você aplicou o conhecimento adquirido na sua prática? Em caso afirmativo, cite alguns exemplos.

APÊNDICE 2**ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS SUBORDINADOS DOS LÍDERES QUE PARTICIPARAM DOS TREINAMENTOS**

1 - Os membros de sua equipe, que realizaram treinamentos ou participaram de programas de formação, no período de outubro a dezembro de 2010, disseminaram o conhecimento aprendido?

2 - Você se favoreceu dessas disseminações? Em quais aspectos?

3 - Quais conhecimentos foram adquiridos? Você pode descrevê-los?

4 - Você percebeu se esse processo lhe proporcionou algum tipo de desenvolvimento? Caso tenha percebido, procure descrevê-lo.

APÊNDICE 3

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS GERENTES DOS LÍDERES QUE PARTICIPARAM DOS TREINAMNETOS

1 - Os empregados envolvidos em treinamentos e programa de formação, no período de outubro a dezembro de 2010, disseminaram o conhecimento adquirido aos membros da equipe que não participaram das atividades?

2 - Você estimula seus empregados a disseminarem o conhecimento? Como faz isso?

3 - Qual a contribuição deste processo para o desenvolvimento das pessoas e da organização?

APÊNDICE 4**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Esta pesquisa está sendo realizada por uma aluna do Curso de Mestrado em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais, da Universidade de Taubaté. O tema da pesquisa é “A disseminação do conhecimento como recurso estratégico para o desenvolvimento das pessoas e da organização”. Objetiva-se identificar se os programas de treinamento e formação no contexto organizacional, depois de disseminados, contribuem para o desenvolvimento e, ao mesmo tempo, para identificar quais ações empreendidas viabilizam o processo de disseminação do conhecimento nesse contexto.

Os resultados da pesquisa serão utilizados apenas para fins acadêmicos.

Seguindo os preceitos éticos, informamos que sua participação será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado referente à sua pessoa que possa identificá-lo no relatório final ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa. Pela natureza da pesquisa, sua participação não acarretará em qualquer dano a sua pessoa.

Você tem total liberdade para recusar sua participação, assim como para solicitar a exclusão de seus dados, retirando seu consentimento sem qualquer penalidade ou prejuízo, quando assim o desejar.

Agradeço sua participação, enfatizando que muito contribui para a formação e para a construção de conhecimento atual nesta área.

Taubaté, agosto de 2010.

CIENTE

Assinatura do (a) pesquisado (a)

Data: ____/____/____

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido, para a participação neste estudo.

ALUNO – Pesquisador

APÊNDICE 5**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO**

De acordo com as informações obtidas sobre a natureza da pesquisa intitulada “**A disseminação do conhecimento como recurso estratégico para o desenvolvimento das pessoas e da organização**”, e com o propósito do trabalho a ser executado pela aluna do Mestrado em Desenvolvimento Humano da Universidade de Taubaté, após a análise do conteúdo do projeto da pesquisa, a instituição que represento autoriza a realização do trabalho pela aluna abaixo especificada.

Nome da aluna : Elaine Cristina Miranda de Oliveira

Nome da Instituição: _____

CNPJ da Instituição _____

Nome, cargo e assinatura do representante legal da Instituição

ANEXO A – DECLARAÇÃO Nº 016/2011