

Comportamentos que Contribuem para o Compartilhamento de Conhecimento em uma Empresa Pública

Isamir Machado De Carvalho;Serviço Federal De Processamento De Dados (Serpro);Antonio Isidro Filho;Universidade De Brasília - UNB.

Resumo: Este artigo apresenta os resultados de um estudo que teve por objetivo identificar os comportamentos que contribuem para o compartilhamento de conhecimento. Na revisão da literatura observou-se que o compartilhamento de conhecimento tem sido discutido na seara da gestão do conhecimento para o mundo dos negócios. Todavia, a gestão do conhecimento tende a focalizar processos enquanto o compartilhamento tende a estar mais relacionado ao comportamento e às atitudes das pessoas. Foram estudados os comportamentos de empregados de uma empresa pública de tecnologia da informação e comunicações (TIC), o SERPRO. O método de estudo adotado foi o de levantamento de dados do tipo survey (Freitas et al, 2000; Yin, 2001) e a pesquisa foi aplicada em todas as regionais, sede e alguns escritórios. As definições utilizadas no estudo se fundamentaram em conceitos sobre compartilhamento de conhecimento, em especial o desenvolvido por Tonet (2005) que afirma que compartilhar conhecimento no trabalho é entendido como “o comportamento do indivíduo de repassar o que sabe a pessoas com quem trabalha, e de receber conhecimento que elas repassam”. Foi constatado que os comportamentos mais evidenciados, apontados por mais de 50% dos respondentes, foram “Converso com os colegas sobre experiências relacionadas ao trabalho” (91,9%), “Discuto assuntos em reuniões presenciais” (73,4%), “Faço registros em documentos formais (manuais, relatórios dentre outros)” (58%). Observa-se que quase a totalidade dos respondentes demonstram o comportamento mais evidenciado independentemente de idade, sexo, cargo, função gerencial ou não, área ou região. Os resultados podem ser úteis para a empresa estudada e organizações que estão investindo na estratégia de gestão do conhecimento, ao evidenciar os comportamentos relacionados ao compartilhamento de conhecimento. A relevância deste estudo para o meio acadêmico se situa em sua contribuição tópica, como experiência empírica, em assunto que tem sido explorado em contextos organizacionais contemporâneos, gerando assim novos conhecimentos sobre compartilhamento de conhecimento.

Palavras Chave: compartilhamento de conhecimento, comportamento do indivíduo, aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento.

1 - Introdução

O presente artigo apresenta os resultados de um estudo que objetivou identificar, numa empresa pública de Tecnologia da Informação e Comunicações – TIC, comportamentos que contribuem para o compartilhamento de conhecimento organizacional. Este estudo foi realizado no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), empresa vinculada ao Ministério da Fazenda, criada em 1964. A empresa caracteriza-se como introdutora de novas tecnologias no governo do Brasil. É uma empresa que atua na modernização do Estado contribuindo para a eficácia da gestão dos recursos públicos, além de investir no avanço da Administração cujo negócio é a prestação de serviços em Tecnologia da Informação e Comunicações para o setor público. É considerada uma das maiores organizações do setor, na América Latina. Desenvolve programas e serviços que permitem maior controle e transparência sobre a receita e os gastos públicos, além de facilitar a relação dos cidadãos com o governo. Dentre as várias soluções desenvolvidas com essas características destacam-se a declaração do Imposto de Renda via Internet (ReceitaNet), a nova Carteira Nacional de Habilitação, o novo Passaporte Brasileiro e os sistemas que controlam e facilitam o comércio exterior brasileiro (Siscomex). O mercado de atuação é o de finanças públicas, composto pelo Ministério da Fazenda com suas secretarias e demais órgãos, correspondendo a 85,2% do volume de negócios. Outro segmento igualmente importante são as ações estruturadoras e integradoras da Administração Pública Federal cuja gestão e articulação compete ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Ao longo de seus 43 anos, consolidou-se como uma referência para o setor público, aprimorando e desenvolvendo tecnologias utilizadas por órgãos do setor público brasileiro, as quais foram incorporadas à vida dos cidadãos. A empresa investe no desenvolvimento de soluções tecnológicas em Software Livre, como uma política estratégica que permite otimizar os recursos públicos, incentivar o compartilhamento de conhecimento e estimular a cooperação entre as esferas federal, estadual, municipal, iniciativas do segmento acadêmico e sociedade. Também desenvolve projetos e programas que contemplem as questões sociais de acessibilidade e inclusão digital, e apóia as políticas do governo federal.

O método de estudo adotado foi o de levantamento de dados do tipo *survey* (Freitas *et al*, 2000; Yin, 2001) e a pesquisa foi aplicada em todas as regionais, sede e alguns escritórios. Na revisão da literatura observou-se que o compartilhamento de conhecimento tem sido discutido na seara da gestão do conhecimento para o mundo dos negócios. Todavia, a gestão do conhecimento tende a focalizar processos enquanto o compartilhamento tende a estar mais relacionado ao comportamento e às atitudes das pessoas. Este levantamento objetivou identificar os comportamentos mais utilizados em uma organização, referencial em excelência, visando descobrir e tornar disponíveis informações mais precisas sobre os comportamentos que propiciam o compartilhamento de conhecimento organizacional. Neste sentido, a pesquisa procurou responder às seguintes perguntas: (1) Quais são os comportamentos que contribuem para o compartilhamento de conhecimento que se evidenciam na organização? e (2) Quais são as características das pessoas que possuem comportamentos que favorecem o compartilhamento de conhecimentos na organização? Os resultados podem ser úteis para a empresa estudada e organizações que estão investindo na estratégia de gestão do conhecimento, ao evidenciar os comportamentos relacionados ao compartilhamento de conhecimento. A relevância deste estudo para o meio acadêmico se situa em sua contribuição tópica, como experiência empírica, em assunto que tem sido explorado em contextos organizacionais contemporâneos, gerando assim novos conhecimentos sobre compartilhamento de conhecimento.

O artigo está dividido em referencial teórico apontando as principais abordagens

pertinentes ao tema, em seguida o método adotado, os resultados obtidos e discussões que incluem análise detalhada dos dados obtidos. Ao final, as conclusões buscam responder às perguntas propostas e são apresentadas algumas recomendações.

2 – Referencial Teórico

A fundamentação deste estudo está calcada na abordagem da capacitação para o conhecimento preconizada por Krogh *et al* (2001) e na abordagem do compartilhamento de conhecimento apontada, principalmente, por Tonet (2005).

A capacitação para o conhecimento se fundamenta em habilidades humanas básicas em que os gerentes têm potencial para serem especialistas solícitos e ativistas eficazes (Krogh *et al*, 2001). De acordo com esta abordagem, para compreender melhor estes termos, observa-se que especialistas solícitos são indivíduos que possuem conhecimentos específicos sobre determinado assunto e agem de modo a ajudar o outro a crescer e a realizar-se, enquanto os ativistas são indivíduos que influenciam o processo de criação de conhecimento por toda a organização na condição de catalizadores, coordenadores, porém, não controladores, e fazem parte de um conjunto total em que se desenvolvem novas fontes de vantagem competitiva para o futuro. Apontam que a criação do conhecimento exige relacionamentos construtivos e prestimosos entre as pessoas para que estas compartilhem seus *insights* e discutam com liberdade suas preocupações. Deste modo, anulam a desconfiança, o medo e a insatisfação e fomentam um ambiente propício para o desenvolvimento de novos mercados, novos clientes, novos produtos e novas tecnologias. Estes relacionamentos se caracterizam pela solicitude entre as pessoas. Conforme reconhece a citação do filósofo Mayeroff (*apud* Krogh *et al*, 2001, p.64) solicitude em relação aos outros significa “ajudá-los a aprender; contribuir para que se conscientizem quanto a eventos importantes e suas consequências; fomentar seus conhecimentos pessoais e compartilhar seus *insights*”. A solicitude para a criação do conhecimento organizacional é delineada por Krogh *et al* (2001) em cinco dimensões: confiança mútua, leniência nos julgamentos, empatia ativa, acesso à ajuda e coragem.

O conceito de *ba*, palavra japonesa cuja tradução seria ‘lugar’, foi adaptado por Krogh *et al*. Os autores definem esse conceito como contexto capacitante, isto é, contexto onde se encontram as condições necessárias à criação de conhecimento. Para o autor *ba* é o lugar onde se compartilha, se cria e se utiliza conhecimento. Não significa necessariamente um espaço físico, pois combina aspectos de espaço físico, espaço virtual e espaço mental. Trata-se, essencialmente, de uma rede de interações determinada pela solicitude e pela confiança dos indivíduos. O nível de solicitude no contexto capacitante pode variar entre alto e baixo. Um contexto capacitante com alto nível de solicitude é caracterizado por muita confiança mútua, empatia ativa, disposição à ajuda, leniência nos julgamentos e coragem entre os membros, enquanto são mínimos ou inexistentes estes comportamentos em contexto capacitante com baixo nível de solicitude. Em condições de alta solicitude as pessoas criam conhecimento individual mediante ‘transferência’ de *insights* e os grupos geram o conhecimento social por meio de ‘convivência’. Em condições de baixa solicitude a criação de conhecimento individual se baseia no processo de ‘captura’ e boa parte da criação de conhecimento social ocorre por meio de ‘transação’. A ‘convivência’ depende de bons relacionamentos que permitem aos indivíduos compartilhar a visão, que deriva em idéias e explicitação de conhecimento tácito, enquanto a ‘transação’ depende da motivação para compartilhar conhecimentos explícitos que são transacionados pelos indivíduos apenas se houver retorno esperado, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Criação de conhecimento quando a solicitude é alta ou baixa

	Conhecimento individual	Conhecimento social
Baixa solicitude	CAPTURA	TRANSAÇÃO
	Cada um por si	Troca de documentos ou outros conhecimentos explícitos
Alta solicitude	TRANSFERÊNCIA	CONVIVÊNCIA
	Ajuda pelo compartilhamento de <i>insights</i>	Vivendo juntos com um conceito

Fonte: Krogh *et al*, 2001, p.72.

Algumas barreiras organizacionais ao conhecimento novo são apontadas por Krogh *et al* (2001). Esses autores se referem à justificação nos contextos grupais: (1) necessidade de linguagem legítima, pois é crucial para o aprendizado e para a reflexão individual - a questão é que alguns conhecimentos pessoais podem ser expressos apenas mediante o uso de palavras estranhas a outros membros da organização; (2) histórias organizacionais, constituem a memória ou a compreensão consensual dos processos internos e permite que os indivíduos regulem seus próprios comportamentos - contudo, as histórias podem dificultar para os indivíduos a manifestação de idéias contraditórias; (3) procedimentos, são experiências implícitas e soluções bem-sucedidas para tarefas complexas, são os manuais técnicos e diretrizes explícitas – entretanto, o conhecimento pessoal que questiona os procedimentos vigentes são de difícil compartilhamento, pois se chocam com os próprios mecanismos que se supõe contribuir para a eficácia da empresa; (4) paradigmas da empresa, são constituídos pela intenção estratégica, as declarações de visão ou missão, os valores essenciais e definem os temas abordados em reuniões gerenciais, a linguagem utilizada, as histórias narradas, as rotinas adotadas, e promovem a socialização dos membros da organização – contudo, à medida que os gerentes enfatizam os paradigmas, estes têm o poder de fomentar ou obstruir a criação de conhecimento. Semelhantes às barreiras individuais, as organizacionais decorrem de tendências humanas naturais, muitas vezes reforçadas por atitudes gerenciais equivocadas em relação ao conhecimento, sobretudo quando se trata de procedimentos e de aceitação de paradigmas empresariais limitados.

Segundo Senge (1997), o aprendizado pode ocorrer com a implementação de mecanismo pelo qual os trabalhadores contribuem para o desempenho da empresa. Argumenta que os empregados contribuem por meio da aplicação dos seus conhecimentos e habilidades em resolver problemas e de inovar constantemente. Afirma que, no entanto, nenhuma mudança organizacional significativa pode ser realizada sem que se efetuem profundas mudanças nas formas de pensar e interagir das pessoas. Ainda, esse autor argumenta que “se antes nós víamos (...) os problemas como sendo causados por alguém ou como algo ‘externo’, hoje vemos como nossas próprias ações criam os problemas pelos quais passamos. Uma organização que aprende é um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade. E como podem modificá-la”.

Nonaka e Takeuchi (1997) apontam a importância da contribuição de todos os indivíduos na organização à criação de conhecimento organizacional. Entretanto, esses autores destacam o papel fundamental dos gerentes de nível médio neste processo. Argumenta que a alta gerência está ligada aos empregados da linha de frente das organizações por meio desta gerência que tem o papel de atuar como ponte entre a visão da organização e sua operacionalização. O papel dos gerentes intermediários no processo envolve facilitar tanto os diferentes modos de conversão do conhecimento quanto o processo de converter conhecimento individual em grupal e organizacional, sintetizando o conhecimento tácito da

alta gerência e dos empregados da linha de frente, tornando-o explícito e incorporando este conhecimento a novas tecnologias, produtos e sistemas.

Tonet (2005) define que compartilhar conhecimento no trabalho é entendido como “o comportamento do indivíduo de repassar o que sabe a pessoas com quem trabalha, e de receber conhecimento que elas repassam”. Aponta que na literatura o termo compartilhamento de conhecimento é encontrado como sinônimo dos termos disseminação, distribuição, partilha e transferência. Que estes termos são usados para identificar processos entre pessoas, entre equipes, entre fontes físicas, por exemplo, banco de dados, dentre outros mecanismos tecnológicos. Em relação às organizações, a autora destaca que algumas já se deram conta da importância de criarem mecanismos que facilitem o estabelecimento de uma cultura propícia ao compartilhamento de conhecimento, que estimule a aprendizagem contínua das pessoas, e valorize tanto o que sabem como a disposição que possuem para repassar aos outros aquilo que aprenderam, e também, para receberem de outras soluções para o que não sabem. Ainda, que a formação de uma cultura propícia ao compartilhamento supõe a existência de oportunidades de contatos pessoais, já que o mais importante canal de transferência do saber entre pessoas, dentro das organizações, é aquele que promove os seus encontros.

Práticas formais de compartilhamento de conhecimento, segundo Grotto (2005), podem ser adotadas pelas organizações enfocando a tecnologia da informação que propicia o armazenamento do conhecimento ou a facilidade de seu compartilhamento. Algumas ferramentas tecnológicas como *email*, videoconferência e sistema de redes são capazes de fornecer uma infra-estrutura facilitadora para a distribuição e o intercâmbio do conhecimento organizacional. Já o mapeamento de conhecimento pode apoiar tanto o armazenamento de conhecimentos explícitos como a localização de conhecimentos tácitos. A autora observa que o mapeamento de conhecimento como uma ferramenta formal vem sendo utilizada pelas organizações com o intuito de promover o compartilhamento facilitando o acesso ao detentor de conhecimento.

“Onde está o conhecimento nesta organização”? segundo Prusak (2007) a resposta seria em suas práticas. Denominadas redes ou comunidades, o autor afirma que essas unidades acumulam conhecimento, pois são feitas de pessoas ligadas por tarefas, vocabulários, ferramentas e histórias. É por meio das práticas que se pode conseguir uma abordagem mais intensa da inovação pautada no conhecimento. As práticas proporcionam uma atuação em conjunto em um novo produto ou serviço e propicia novas tecnologias e mais foco gerencial. Para se trabalhar com as práticas é preciso saber onde estão, o que estão fazendo e quem as detém de forma a ser possível utilizá-la para auxiliar a liderar a inovação.

Percebe-se, portanto que, em linhas gerais, o compartilhamento de conhecimento envolve práticas, tecnologias, e toda uma infra-estrutura tendo como ponto central o indivíduo e sua disposição comportamental. E, o resultado disto contribui para uma gestão empresarial resultar em inovação.

3 - Método

O método adotado neste estudo foi o de levantamento de dados do tipo *survey*, conforme sugerem Freitas *et al* (2000) e Yin (2001). O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário distribuído durante o lançamento de um livro institucional da empresa estudada, o SERPRO. Assim, a pesquisa foi realizada no dia 1º de dezembro de 2006. Cada empregado para receber um livro deveria preencher um “cupom”, de modo manual. Foi garantida informação reservada para promover a confiabilidade das respostas. A coleta de dados gerou um banco de dados quantitativo e qualitativo para identificar os comportamentos de como os indivíduos compartilham conhecimento organizacional.

Participaram empregados da empresa lotados na sede, em Brasília, e nas regionais Brasília, Belém, Belo Horizonte, Curitiba, Fortaleza, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador, São Paulo. Para alguns escritórios que participaram da pesquisa, as respostas foram computadas nas regionais a que eram vinculados.

As definições utilizadas no estudo se fundamentaram em conceitos sobre compartilhamento de conhecimento, em especial o desenvolvido por Tonet (2005) que afirma que compartilhar conhecimento no trabalho é entendido como “o comportamento do indivíduo de repassar o que sabe a pessoas com quem trabalha, e de receber conhecimento que elas repassam”.

Para análise dos dados foram utilizados princípios e técnicas recomendadas por Yin (2001), e Miles (1994) para análise dos dados qualitativos. Os dados quantitativos das respostas da pesquisa foram tratados com o software estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 15.0, enquanto os dados qualitativos das respostas foram relacionados e classificados. A partir deste tratamento foram geradas tabelas que demonstram os resultados.

O instrumento do *survey*, o “cupom”, apresentava a questão “Como você compartilha seus conhecimentos na organização em que trabalha?”, com nove opções objetivas e uma opção aberta ou subjetiva, quais sejam:

- Atuo em comunidades virtuais referentes as minhas atividades de trabalho
- Converso com os colegas sobre experiências relacionadas ao trabalho
- Discuto assuntos em reuniões presenciais
- Faço registros em documentos formais (manuais, relatórios dentre outros)
- Faço registros em sistemas específicos
- Ministro cursos
- Ministro palestras
- Transfiro o que sei por meio do correio eletrônico da intranet
- Não compartilho conhecimentos
- Utilizo outras maneiras, tais como:

As limitações deste estudo incluem: (1) investigação do processo de compartilhamento de conhecimento organizacional limitado a comportamentos; (2) não foi feita a mensuração do compartilhamento de conhecimento organizacional; (3) participaram da pesquisa apenas os empregados que se interessaram durante o evento; (4) não foram pesquisadas percepções dos empregados sobre as condições para compartilhamento de conhecimento organizacional.

4 - Resultados e Discussão

Na organização estudada foram identificados os comportamentos adotados para o compartilhamento de conhecimento organizacional, na percepção dos indivíduos. Os dados foram tabulados de modo a preservar as opiniões de cada empregado. Os resultados demonstram quanto dos 868 indivíduos que responderam à pesquisa possuem atitudes relacionadas ao compartilhamento de conhecimento.

4.1 - Análise dos dados funcionais

Os dados funcionais demonstram as características da população estudada. Esta foi composta de 868 respondentes, com respostas válidas, do total de 1045 respondentes que preencheram os “cupons”, representando 83% de efetiva participação. Os “cupons” não preenchidos completamente ou preenchidos incorretamente não foram considerados.

A análise dos dados funcionais aponta que neste estudo prevaleceu a participação de respondentes do sexo masculino (58%), com idade média 41 anos, o que é confirmado pela maioria na faixa etária entre 41 e 50 anos, ocupantes do cargo de Analista (60,8%), e não ocupam função gerencial (82,3%), conforme Tabelas 1 a 4 (Apêndice A). Observa-se que a maioria dos respondentes possui escolaridade de nível superior considerando este um dos requisitos para o cargo de Analista. De outro modo, parece que a maioria dos participantes da pesquisa possui elevado grau de envolvimento no tocante ao compartilhamento de conhecimentos já que não ocupam função gerencial.

Os respondentes que mais participaram do estudo estavam lotados na área de negócio (44,9%), na área de produtos e serviços (35%), na área de gestão (18,9%), e em órgãos de assessoramento (1,2%), conforme demonstrado na Tabela 5 (Apêndice B).

Em relação à participação das regionais, observa-se que predominaram respondentes lotados, respectivamente, nas regionais Brasília, São Paulo e Rio de Janeiro (sendo a Sede da empresa computada na localidade Brasília) o que se confirma com destaque de participação das regiões sudeste e centro-oeste, conforme Tabelas 6 e 7 (Apêndice C).

4.2 – Análise dos itens, das correlações entre itens e dados funcionais

Na análise dos itens constata-se o predomínio de mais de 50% dos respondentes com comportamentos **“Converso com os colegas sobre experiências relacionadas ao trabalho”** (91,9%), **“Discuto assuntos em reuniões presenciais”** (73,4%) e **“Faço registros em documentos formais (manuais, relatórios dentre outros)”** (58%), conforme Tabela 8 (Apêndice D).

Na análise de correlação entre itens e dados funcionais, conforme Tabela 9 (Apêndice D), observa-se que o item **“Atuo em comunidades virtuais referentes as minhas atividades de trabalho”** apresentou correlação significativa com os dados funcionais Idade, Função Gerencial e Área. Significa que os respondentes que marcaram este item demonstram ser mais jovens, não são gerentes, e podem ser das áreas de gestão ou produtos e serviços. Destaca-se aqui o alinhamento com Grotto (2005) que aponta para conversas em redes de comunicação computadorizada, ou seja, utilização de redes de computadores em comunidades virtuais.

O item **“Converso com os colegas sobre experiências relacionadas ao trabalho”** não apresentou correlação significativa com os dados funcionais. O que significa que os dados funcionais não influenciam o comportamento dos indivíduos, ou seja, os empregados conversam sobre trabalho independentemente de idade, sexo, cargo, se ocupam função gerencial ou não, área ou região. Este comportamento parece corroborar com Krog *et al* (2001) quanto a condições de alta solicitude em que as pessoas criam conhecimento individual mediante ‘transferência’ de *insights*.

O item **“Discuto assuntos em reuniões presenciais”** apresentou correlação significativa com quase todos os dados funcionais, exceto Sexo. Significa que os respondentes com este comportamento demonstram ser mais jovens, ocupantes do cargo Analista, desempenham função gerencial, podem ser das áreas de assessoramento ou negócios, e tendem a pertencer às regiões norte, nordeste e centro-oeste. O dado funcional Sexo parece não influenciar os comportamentos dos respondentes, significando que tanto Homens quanto Mulheres adotam este comportamento.

O item **“Faço registros em documentos formais (manuais, relatórios dentre outros)”** apresentou correlação significativa com os dados Cargo e Área. Significa que os respondentes que marcaram este item demonstram ser Analistas, e podem ser das áreas de assessoramento ou negócios.

O item **“Faço registros em sistemas específicos”** apresentou correlação significativa

apenas com os dados funcionais Sexo e Função Gerencial. O que significa que os respondentes deste item demonstram ser do Sexo Feminino e são gerentes.

O item “**Ministro cursos**” apresentou correlação significativa com os dados funcionais Sexo e Região. O que representa que este comportamento deve ser de respondentes do Sexo Masculino, e devem pertencer às regiões Norte, Nordeste e Centro-oeste.

O item “**Ministro palestras**” apresentou correlação significativa com os dados funcionais Sexo, Cargo e Função Gerencial. Significa que os respondentes demonstram ser do sexo Masculino, ocupantes do cargo Analista e desempenham função gerencial.

O item “**Transfiro o que sei por meio do correio eletrônico da intranet**” apresentou correlação significativa apenas com o dado Função Gerencial. Significa que os indivíduos que atuam com este comportamento demonstram ser ocupantes de função gerencial.

O item “**Não compartilho conhecimentos**” apresentou correlação significativa apenas com o dado funcional Sexo, significando que são indivíduos do sexo Masculino.

4.3 – Análise dos dados qualitativos

A análise dos dados qualitativos demonstra que os respondentes desenvolvem vários outros comportamentos que também contribuem para o compartilhamento de conhecimento na organização, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Maneiras diversas de compartilhamento de conhecimento apontadas pelos respondentes.

1. Apostilas e Revistas	28. Livros, revista
2. Área monitoração	29. Manutenção atualizada de quadro de recursos humanos dos setores, bem como cursos realizados pelos empregados da área em que trabalho
3. Aulas em Escola de Informática	30. Manuais e outros registros
4. Bate papo	31. Mensagem Instantânea
5. Blog	32. Montagem do projetos para informação inter-área
6. Centro de Documentação e Informação - CDI	33. Murais com rotinas
7. Participo de programas corporativos	34. ONGS,Telecentros
8. Comunicação	35. Participação CONSERPRO
9. Comunidades de conhecimento	36. Power point e Paginas Web
10. Conversando e exemplificando	37. Programa de chat (PSI)
11. Conversas informais	38. Realização de treinamentos
12. Desenvolvimento pessoas	39. Repasse em grupos GCO
13. Discuto casos com meus pares	40. Reuniões nas empresas
14. Distribuo as informações que recebo	41. Encontros ABRH
15. Divulgação de cursos	42. Sempre q/alguem necessita.
16. Divulgação de material no portal	43. Sistemas de Mensagens On-Line
17. Documentação própria	44. Trabalhos voluntários
18. Elaboro ajuda Online para o sistema	45. Trago conhecimento da Universidade e disponibilizo o link
19. E-mail	46. Tutor EAD
20. Encontros e reuniões externas à empresa	47. Tutoria na UniSerpro
21. Emprestimo de Livros, Apostilas, Folhetos e Prospecto	
22. Ensinar individualmente a cada	

um		48. WIKI
23. Expressões plásticas (a imagem)		49. Workshop
24. Gestão de pessoas		
25. Grupo de estudo		
26. Grupos de trabalho		
27. Internet		

Fonte: dados do estudo

Os comportamentos mencionados pelos respondentes parecem estar alinhados aos preceitos de Senge (1997). Esse autor aponta que “o aprendizado pode ocorrer com a implementação de mecanismo pelo qual os trabalhadores contribuem para o desempenho da empresa. Argumenta, ainda, que os empregados contribuem por meio da aplicação dos seus conhecimentos e habilidades em resolver problemas e de inovar constantemente”. Os mecanismos e instrumentos citados demonstram a variedade que a organização dispõe para promover o compartilhamento de conhecimento.

5 - Conclusões

5.1 - Respondendo às perguntas:

No sentido de se ter uma resposta para a questão “**Como você compartilha seus conhecimentos na organização em que trabalha?**”, buscou-se responder as seguintes perguntas neste estudo:

(1) Quais são os comportamentos que contribuem para o compartilhamento de conhecimento que se evidenciam na organização?

Foi constatado que os comportamentos mais evidenciados, apontados por mais de 50% dos respondentes, foram “**Converso com os colegas sobre experiências relacionadas ao trabalho**” (91,9%), “**Discuto assuntos em reuniões presenciais**” (73,4%), “**Faço registros em documentos formais (manuais, relatórios dentre outros)**” (58%). Estas evidências parecem corroborar Tonet (2005) que afirma que compartilhar conhecimento no trabalho é entendido como “o comportamento do indivíduo de repassar o que sabe a pessoas com quem trabalha, e de receber conhecimento que elas repassam”. Também parecem indicar que a organização apresenta contexto capacitante de alta solicitude, conforme preconiza Krog *et al* (2001). Os comportamentos evidenciados se relacionam às pessoas que criam conhecimento individual mediante ‘Transferência’ de *insights*, e no nível social a ‘Convivência’ vivem juntos com um conceito, apesar de ocorrer ‘Transação’ que implica na troca de documentos ou outros conhecimentos explícitos.

Os comportamentos menos apontados são relacionados a “**Ministro palestras**”(15,8%, e apenas 2,2% dos empregados afirmaram que não compartilham conhecimento). Ademais, o comportamento “Transfiro o que sei por meio do correio eletrônico da intranet”, observado em quase metade dos respondentes ocupantes de função gerencial, parece ser apoiado em Nonaka e Takeuchi (1997) que afirma que “o papel dos gerentes envolve, dentre outros, facilitar e sintetizar o conhecimento tácito da alta gerência e traduzir aos empregados da linha de frente, tornando-o explícito e incorporando este conhecimento a novas tecnologias, produtos e sistemas”.

(2) Quais são as características das pessoas que possuem comportamentos que favorecem o compartilhamento de conhecimentos na organização?

Foram consideradas as características dos respondentes que evidenciaram os comportamentos “**Converso com os colegas sobre experiências relacionadas ao trabalho**”, “**Discuto assuntos em reuniões presenciais**” e “**Faço registros em documentos formais (manuais, relatórios dentre outros)**”. Considerando que 91,9% dos respondentes apontaram o item “**Converso com os colegas sobre experiências relacionadas ao trabalho**” observa-se que quase a totalidade dos empregados respondentes demonstram este comportamento independentemente de idade, sexo, cargo, se ocupam função gerencial ou não, área ou região. Assim, parece que este comportamento não suscita características específicas, pelo menos as citadas. Por outro lado, os outros dois comportamentos identificados por mais de 50% dos respondentes apresentam as seguintes características: são indivíduos mais jovens, ocupantes do cargo Analista (a maioria), desempenham função gerencial, podem ser das áreas de assessoramento ou negócios, podem estar situados nas regiões norte, nordeste ou centro-oeste. Entretanto, observa-se que estes respondentes podem ser homens ou mulheres.

5.2 - Recomendações

Algumas recomendações são apresentadas para incrementar o compartilhamento de conhecimento na organização. Os resultados deste estudo apontam que os gerentes tendem ao comportamento **“Faço registros em sistemas específicos”**. Considerando que a maioria das atividades da empresa está organizada por processo e com suporte tecnológico, isto é, com sistemas aplicativos na intranet, era de se esperar que este comportamento fosse mais evidente por empregados independente de ocuparem função gerencial. Logo, recomenda-se que isto seja investigado com vistas a identificar as causas destes comportamentos.

A pouca indicação do comportamento **“Atuo em comunidades virtuais referentes as minhas atividades de trabalho”** parece pouco provável considerando a empresa ser de TIC, mas foi constatada devido à ausência de ambientes corporativos com este tipo de modalidade de compartilhamento de conhecimento. Parece que apenas iniciativas localizadas adotam comunidades. Portanto, sugere-se o incentivo a adoção de comunidades com base em um conceito que pode apoiar esta idéia. Sugere-se o conceito de *ba*, que significa ‘lugar’, onde se compartilha, se cria e se utiliza conhecimento. De acordo com Krog *et al* (2001) este lugar combina aspectos de espaço físico, espaço virtual e espaço mental, referindo-se a uma rede de interações determinada pela confiança dos indivíduos. Seria um complemento ao contexto capacitante, onde se encontram as condições necessárias à criação de conhecimento e seu compartilhamento sendo a ênfase dada ao conhecimento individual, que abrange a **“Captura”** (cada um por si), e a **“Transferência”** (ajuda ao compartilhamento de *insights*).

Os itens **“Ministro cursos”** e **“Ministro palestras”** pouco indicados pelos respondentes parece significar que uma minoria tem oportunidade ou interesse em compartilhar seus conhecimentos com este tipo de comportamento. Considerando que a empresa dispõe de uma universidade corporativa, sugere-se a criação de mecanismos que facilitem a identificação destes empregados, pois provavelmente são profissionais especialistas. Cita-se como exemplo a implantação de um banco de dados que facilite a identificação destes profissionais, e de certo modo, incentive a adesão de novos especialistas com vistas a propiciar condições para a criação de novos conhecimentos, além do compartilhamento.

Apesar do baixo índice de pessoas que apontaram que não compartilham conhecimentos, sugere-se que sejam investigados os reais motivos para tal comportamento, visto a atual sociedade do conhecimento em que vivemos. Para tanto, recomenda-se atenção para mecanismos de compartilhamento de conhecimento tácito, e não somente de conhecimento explícito, o que é mais perceptível pelas pessoas, e mais usado pelas organizações.

Em termos de estudos futuros, observa-se a conveniência da identificação do nível desejável de comportamentos para o compartilhamento de conhecimento nas organizações e sua influência no desempenho empresarial.

6 – Referências Bibliográficas

CRAWFORD, Richard. Na Era do Capital Humano. São Paulo: Atlas, 1994.

DAVENPORT, Thomas H. e PRUSAK, Laurence. Conhecimento Empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

- DRUCKER, Peter. Sociedade Pós-Capitalista. São Paulo: Pioneira, 1993.
- FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Mirian; SACCOL, Amarolinda Zanela; MOSCAROLA, Jean. (2000). O método de pesquisa survey. Revista de Administração. São Paulo, vol. 35, n. 3, p. 105-112.
- GARVIN, David A. (1998). “Aprender a aprender” , HSM Management, vol. 9.
- GROTTO, Daniela. O compartilhamento do conhecimento nas organizações. In: ANGELONI, Maria Terezinha (org.). Organizações do Conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2005. Cap.7, p.112-113.
- MILES, Matthew B. & HUBERMAN, A. Michael. “*Qualitative data analysis; an expanded sourcebook*”, USA: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 1994.
- MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. O Processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. Criação de Conhecimento na Empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PRUSAK, Larry. Conhecimento e Inovação. In: TERRA, José Cláudio Cyrineu (org.). Inovação: quebrando paradigmas para vencer. São Paulo: Saraiva, 2007. Cap. 25, p.262-263.
- QUINN, James Brian. Empresas muito mais inteligentes. São Paulo: Makron Books, 1996.
- Relatório Gestão SERPRO para Prêmio Qualidade do Governo Federal 2000.
- SENGE, Peter M. A quinta disciplina: A arte e prática da organização que aprende. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- SENGE, Peter. Repensando o Controle e a Complexidade. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- STEWART, Thomas A. Capital Intelectual. Rio de Janeiro: Campus. 1998.
- SVEIBY, Larl Erick. A nova riqueza das organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TERRA, José Cláudio C. Gestão do Conhecimento: O Grande Desafio Empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.
- TONET, Helena. Compartilhamento de Conhecimento no trabalho: o impacto das atitudes na cultura organizacional. 2005. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília.
- VON KROGH, George. Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Apêndice A

Tabela 1 – Frequência da distribuição dos respondentes por SEXO

Sexo	Frequência	%
FEMININO	358	41,2
MASCULINO	510	58,8
Total	868	100,0

Fonte: dados do estudo

Tabela 2 – Dados estatísticos da distribuição dos respondentes por FAIXA ETÁRIA

Faixa Etária	Frequência	%	% Cumulativa
ATÉ 20 ANOS	3	0,3	0,3
DE 21 A 30 ANOS	207	23,8	24,2
DE 31 A 40 ANOS	132	15,2	39,4
DE 41 A 50 ANOS	331	38,1	77,5
DE 51 ANOS EM DIANTE	195	22,5	100,0
Total	868	100,0	

Fonte: dados do estudo

Tabela 3 – Frequência da distribuição dos respondentes por CARGOS

Cargo	Frequência	%	% Cumulativa
ANALISTA	528	60,8	60,8
TÉCNICO	197	22,7	83,5
AUXILIAR	143	16,5	100,0
Total	868	100,0	

Fonte: dados do estudo

Tabela 4 – Frequência da distribuição dos respondentes por FUNÇÃO GERENCIAL

Função	Frequência	%	% Cumulativa
NÃO GERENCIAL	714	82,3	82,3
GERENCIAL	154	17,7	100,0
Total	868	100,0	

Fonte: dados do estudo

Apêndice B

Tabela 5 – Frequência da distribuição dos respondentes por UNIDADES ORGANIZACIONAIS (ÁREA)

Unidades Organizacionais	Frequência	%	% Cumulativa
ASSESSORAMENTO	10	1,2	1,2
NEGÓCIO	390	44,9	46,1
PRODUTOS E SERVIÇOS	304	35,0	81,1
GESTÃO	164	18,9	100
Total	868	100	

Fonte: dados do estudo

Apêndice C

Tabela 6 – Frequência da distribuição dos respondentes por REGIONAIS

Regionais	Frequência	%	% Cumulativa
BHE	83	9,6	9,6
BLM	76	8,8	18,3
BSB	287	33,1	51,4
CTA	10	1,2	52,5
FLA	43	5,0	57,5
PAE	45	5,2	62,7
RCE	14	1,6	64,3
RJO	139	16,0	80,3
SDR	12	1,4	81,7
SPO	159	18,3	100,0
Total	868	100,0	

Fonte: dados do estudo

Tabela 7 – Frequência da distribuição dos respondentes por REGIÃO

Região	Frequência	%	% Cumulativa
SUL	55	6,3	6,3
SUDESTE	381	43,9	50,2
CENTRO-OESTE	287	33,1	83,3
NORDESTE	69	7,9	91,2
NORTE	76	8,8	100,0
Total	868	100,0	

Fonte: dados do estudo

Apêndice D

Tabela 8 – Demonstrativo dos comportamentos mais frequentes do compartilhamento de conhecimento.

Itens	Frequência	%
1. Converso com os colegas sobre experiências relacionadas ao trabalho	798	91,9
2. Discuto assuntos em reuniões presenciais	637	73,4
3. Faço registros em documentos formais (manuais, relatórios dentre outros)	508	58,5
4. Transfiro o que sei por meio do correio eletrônico da intranet	404	46,5
5. Faço registros em sistemas específicos	295	34,0
6. Atuo em comunidades virtuais referentes as minhas atividades de trabalho	266	30,6
7. Ministro cursos	161	18,5
8. Ministro palestras	137	15,8
9. Não compartilho conhecimentos	19	2,2

Fonte: dados do estudo

Tabela 9 – Correlação entre itens e dados funcionais

Itens	Sexo	Idade	Cargo	Função Gerencial	Área	Região
A - Atuo em comunidades virtuais referentes as minhas atividades de trabalho	-	-0,071*	-	-0,086	0,091**	-
B - Converso com os colegas sobre experiências relacionadas ao trabalho	-	-	-	-	-	-
C - Discuto assuntos em reuniões presenciais	-	-0,098**	-0,263**	0,164**	-0,141**	0,080*
D - Faço registros em documentos formais (manuais, relatórios dentre outros)	-	-	-0,150**	-	-0,98**	-
E - Faço registros em	-0,076*	-	-	0,140**	-	-

sistemas específicos						
F - Ministro cursos	0,075*	-	-	-	-	0,070*
G - Ministro palestras	0,067*	-	-0,147**	0,213**	-	-
H - Transfiro o que sei por meio do correio eletrônico da intranet	-	-	-	0,087*	-	-
I - Não compartilho conhecimentos	0,077*	-	-	-	-	-

Fonte: dados do estudo. Nível de significância : ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$