



Danielle Didier Lyra

**Uma Análise Descritiva sobre o Processo de
Transferência de Conhecimento dos Trabalhadores
Maduros para os mais Jovens nas Organizações**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof.^a Sandra Regina da Rocha-Pinto

Rio de Janeiro
Outubro de 2009



Danielle Didier Lyra

**Uma Análise Descritiva sobre o Processo de
Transferência de Conhecimento dos Trabalhadores
Maduros para os mais Jovens nas Organizações**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof.^a Sandra Regina da Rocha

Orientadora

Departamento de Administração, PUC-Rio

Prof.^a Ana Heloisa da Costa Lemos

Departamento de Administração, PUC-Rio

Prof.^a Maria Teresa Correia Coutinho

Departamento de Administração, FACC-UFRJ

Prof.^a Monica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 27 de outubro de 2009

Todos os direitos reservados. É proibido a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e da orientadora.

Danielle Didier Lyra

Graduou-se em Administração com ênfase em Marketing na UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro) em 2007

Ficha Catalográfica

Lyra, Danielle Didier

Uma análise descritiva sobre o processo de transferência de conhecimento dos trabalhadores maduros para os mais jovens nas organizações / Danielle Didier Lyra ; orientadora: Sandra Regina da Rocha-Pinto. – 2009.

144 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração)– Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Gestão do conhecimento. 3. Memória organizacional. 4. Trabalhador maduro. I. Rocha-Pinto, Sandra Regina da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD 658

Agradecimentos

A Jesus autor da vida, fonte de alegria, paz, força e inspiração.

À minha família: aos meus pais pelo incansável apoio, conselhos, incentivos e investimento na minha educação. Ao meu irmão, André, que me motiva através das suas conquistas alcançadas através de disciplina, estudo e perseverança.

Ao professor José Roberto Gomes ativo participante na elaboração deste trabalho, importante na minha vida não somente pelo conhecimento acadêmico transferido, mas acima de tudo pelo carinho, respeito e dedicação pelo trabalho e pelas pessoas que o cercavam.

À minha orientadora, Sandra Regina cuja disponibilidade, atenção e sugestões foram imprescindíveis para elaboração desta pesquisa.

Ao CNPq, a FAPERJ e a PUC-Rio, pelos auxílios concedidos, sem os quais este trabalho não poderia ter sido realizado.

Aos colegas do mestrado acadêmico, especialmente Juliana, Cristina, Monique, Isabel, Suzane, Laviha, Danilo e Filipe pelo incentivo, ajuda, pelas conversas e momentos divertidos.

Resumo

Lyra, Danielle Didier; Pinto, Sandra Regina da Rocha. **Uma Análise Descritiva sobre o Processo de Transferência de Conhecimento dos Trabalhadores Maduros para os mais Jovens nas Organizações.** Rio de Janeiro, 2010. 144p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O objetivo dessa pesquisa é investigar e descrever como a dinâmica de transmissão de conhecimento tem sido vivenciada especificamente pelos trabalhadores maduros, em duas empresas públicas. O trabalhador maduro costuma assumir um papel relevante dentro das organizações, já que seus anos de trabalho e experiência lhe renderam a aquisição de um tipo de conhecimento que envolve não somente aspectos técnicos e explícitos, mas também um componente tácito, que não é tão facilmente codificado e transmitido. Considerando ainda, que estes indivíduos se encontram perto da aposentadoria, sua capacidade de transmitir conhecimento acaba por refletir e determinar a capacidade da própria organização em reter e preservar sua memória organizacional. Para tanto, realizou-se dois estudos de caso com base em entrevistas semiestruturadas. Descobriu-se que ao longo da história das empresas em análise houve algumas iniciativas descontínuas orientadas para a estruturação do processo de transferência de conhecimento. Além disso, a análise do conteúdo das entrevistas realizadas revelou quatro categorias: a) conversão de conhecimento: processos, entraves e condições facilitadoras, b) relação entre a cultura e a aprendizagem organizacional, c) as percepções do olhar maduro sobre relações, papéis, postura do aprendiz e processo de aprendizado do aprendiz e d) oportunidades geradas pelo conhecimento adquirido. A principal dificuldade apontada pelos entrevistados diz respeito à falta de estruturação relacionada aos processos de gestão do conhecimento. Em consequência, predomina a passagem de conhecimento informal de modo que cada trabalhador maduro desenvolve sua própria metodologia de ensino.

Palavras-chave

Gestão do conhecimento; memória organizacional; trabalhador maduro.

Abstract

Lyra, Danielle Didier; Pinto, Sandra Regina da Rocha (Advisor). **A Descriptive Analysis of the Knowledge Transferring Process from Mature Workers to Younger ones Inside Organizations** Rio de Janeiro, 2010. 144p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The aim of this research is to investigate and describe the knowledge transmission dynamic as experienced by senior workers in two public companies. Senior workers usually take up an important role in companies because the years of experience gained at work resulted in the acquisition of knowledge not only related to technical and explicit aspects, but also to a tacit dimension not easily codified and passed on. Taking also into consideration that these workers are close to retirement, their ability to pass on knowledge reflects and determines the capability of the company itself to keep and protect its organizational memory. In order to carry out this research, two case studies based on semi-structured interviews led to the conclusion that throughout the concerned companies' histories there were discontinued initiatives related to the knowledge transmission process. In addition, the analysis of the interviews' contents showed the existence of four categories: a) conversion of knowledge: processes, obstacles and enabling conditions, b) relationship between culture and organizational learning, c) perception of seniors towards relations, roles, apprentice's attitude and learning process, and d) opportunities created by the knowledge acquired. The major difficulty pointed out by the interviewees is connected to the lack of structuring as far as the knowledge management processes are concerned. Therefore, the informal knowledge transmission prevails and, as consequence, each senior worker develops his own teaching methodology.

Keywords

Knowledge management; organizational memory; senior worker.

Sumário

1. Descrição do Problema	12
1.1. Introdução	12
1.2. Objetivos	15
1.3. Relevância	16
1.4. Delimitação do estudo	16
1.5. Estrutura da Dissertação	18
2. Revisão da Literatura	19
2.1. Categorização dos trabalhadores maduros	19
2.1.1. Trabalhador maduro no mercado de trabalho	21
2.2. Gestão do conhecimento	25
2.2.1. Tipos de conhecimento	25
2.2.2. A criação contínua de conhecimento nas empresas	26
2.2.3. Captura de conhecimento	29
2.2.4. Transferência de conhecimento	31
2.2.5. Aprendizagem organizacional e individual	33
2.2.6. Criando uma cultura de aprendizagem	38
2.3. Memória Organizacional	43
2.4. Gestão do Conhecimento na Administração Pública	45
2.4.1. Pesquisa IPEA 2005	46
2.4.2. Principais Facilitadores	48
2.4.3. Principais Entraves	49
2.4.4. Práticas de Gestão do Conhecimento relacionados à Gestão de RH	50
2.5. Proposições da pesquisa	54
3. Metodologia	56
3.1. Tipo de Pesquisa	56
3.2. Coleta e Análise dos Dados	61
3.3. Limitações	66
4. Análise e Discussão dos Resultados	68
4.1. O BNDES	68
4.1.1. Conversão de conhecimento: iniciativas, processos, entraves e condições facilitadoras	70
4.1.2. Relação entre a cultura e a aprendizagem organizacional	84
4.1.3. As percepções do olhar maduro	87
4.1.4. Oportunidades geradas pelo conhecimento adquirido	96
4.2. A Empresa F	98
4.2.1. Conversão de conhecimento: iniciativas, processos, entraves e condições facilitadoras	99
4.2.2. Relação entre a cultura e a aprendizagem organizacional	111
4.2.3. As percepções do olhar maduro	113
4.2.4. Oportunidades geradas pelo conhecimento adquirido	121

5. Conclusão	123
5.1. Considerações Finais	132
6. Referências Bibliográficas	134
7. Anexos	141

Lista de tabelas

Tabela 1 - Atritos da Transferência de Conhecimento	41
Tabela 2 - Estratégias de pesquisa de acordo com as situações indicadas	59
Tabela 3 - Entrevistados BNDES	63
Tabela 4 - Entrevistados Empresa F	64

Lista de figuras

Figura 1 - Modelo SECI da Criação do Conhecimento	28
Figura 2 - Processo de Aprendizagem Experimental	37
Figura 3 - Práticas de Gestão de Conhecimento	47

Lista de gráfico

Gráfico 1- Práticas na área de Recursos Humanos

48