

1

Descrição do problema

Este estudo analisa o processo de transferência de conhecimento dos trabalhadores maduros para os mais novos, em duas empresas estatais. Este capítulo apresenta o contexto que deu origem à identificação do problema de pesquisa, o objeto de estudo, bem como sua relevância e delimitação.

1.1. Introdução

Limas e Scandelari (2008) afirmam que “estamos diante de um cenário de rara complexidade, no mundo corporativo e na sociedade em geral.” (p.1) Mudanças econômicas e sociais, com dimensões mundiais, levam à reestruturação do ambiente de negócios. De forma que, “a globalização da economia, impulsionada pela tecnologia da informação e pelas comunicações,” (p. 1) tem alterado o modo como as empresas competem. Hoje, as empresas contam não só com recursos econômicos como capital, mão de obra e recursos naturais, mas, sobretudo, têm usado o conhecimento para desenvolver seus processos produtivos, criar vantagem competitiva e conquistar novas oportunidades. (LIMAS; SCANDELARI, 2008)

Paralelamente a essas mudanças, percebe-se uma evolução em relação ao perfil e as características desejadas do trabalhador. Na sociedade agrícola e no período feudal, o protótipo de trabalhador era o do agricultor ou artesão. Na sociedade industrial, o trabalhador típico era representado pelo operário dentro das fábricas. (CARVALHO, 2005 apud TOFLER, 2001; DRUCKER, 1969) Porém, com o surgimento da sociedade da informação, surge o perfil do “trabalhador do conhecimento” (DRUCKER, 1988). Serrat (2008, p. 1) define trabalhador do conhecimento como alguém que é “empregado por causa do seu conhecimento em determinado assunto, e não por sua habilidade de desenvolver trabalhos manuais.”

Em decorrência desse cenário, a gestão do conhecimento tem atraído o interesse de pesquisadores na área de administração. Liebowitz (1999) define gestão do conhecimento como um processo de criação de valor a partir de recursos intangíveis da organização. Para o autor, seria a correlação de conceitos trazidos das áreas de inteligência artificial, engenharia de softwares, gerenciamento de recursos humanos e comportamento organizacional.

Assim sendo, o conhecimento torna-se um dos principais ativos distintivo das empresas. Contudo, na medida em que, a totalidade desse conhecimento não está disponível apenas em documentos e manuais, sendo parte referente à experiência acumulada pelos indivíduos; viabilizar os processos de aprendizagem passa pela disposição individual de compartilhar e socializar esse conhecimento. (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

Segundo Nonaka, Toyama e Konno (2001), a “criação de conhecimento é um processo dinâmico e contínuo de interação entre o conhecimento explícito e tácito.” (p.11) O conhecimento tácito inclui elementos cognitivos e técnicos, é “pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado” (NONAKA, TAKEUCHI, 1997, p.65). Por outro lado, o “conhecimento explícito” ou “codificado” refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal sistemática.” (p.65). A interação entre esses dois tipos de conhecimento é chamada ‘conversão do conhecimento’ e pode ocorrer de quatro formas: a socialização, a externalização, a combinação e a internalização. (NONAKA. TAKEUCHI, 1997)

Por fim, a gestão do conhecimento, ou seja, a maneira como se promovem a geração, a captura, o compartilhamento e a transferência do conhecimento, contribui para a preservação da memória organizacional. Essa, segundo Stein (1995), representa o meio pelo qual o conhecimento passado é trazido às atividades presentes, resultando consequentemente, em maiores ou menores níveis de eficácia organizacional.

Scalzo (2000) observa que as empresas têm recorrido à reestruturação organizacional e aos planos de aposentadoria voluntária a fim de reduzir os custos e aumentar a lucratividade do negócio. No entanto, o mesmo autor, aponta que poucos líderes se preocupam com a repercussão que tais medidas podem trazer em longo prazo. Muitas vezes essas iniciativas criam problemas inesperados, como por exemplo, a perda da memória organizacional. Donovan e Street (2000),

Platman, (2004) Arrowsmith e McGoldrick (1997) também argumentam que os trabalhadores mais velhos, mesmo os mais qualificados, têm sido um dos principais grupos afetados pelas reestruturações organizacionais, como “downsizing” e “reengenharia”.

Da mesma forma, Batista (2008) observa que muitos trabalhadores se desligam de suas empresas e levam consigo o conhecimento adquirido pela experiência acumulada. O problema é que, muitas vezes esse conhecimento não é transferido para os membros da nova equipe à frente da organização. “Com isso, várias empresas se veem sem profissionais qualificados para executar atividades de processos estratégicos para o alcance dos seus” [objetivos] (BATISTA, 2008, p.1).

Essa problemática torna-se especialmente visível nas duas empresas pesquisadas no presente estudo. Tanto a empresa F como o BNDES, duas empresas públicas brasileiras, passam por uma renovação significativa em seu quadro. Por ter ficado dez anos sem concurso, a empresa F passou a contratar novos concursados a partir de 2001. Enquanto isso, o BNDES terá, em um período de cinco anos, a entrada de cerca de 1100 funcionários, 500 dos quais substituirão os que se aposentaram e 600 em virtude da expansão do quadro de pessoal.

A partir desse cenário, esta pesquisa buscou investigar de que forma os trabalhadores maduros realizam o processo de compartilhamento de seus conhecimentos com os mais novos dentro de tais organizações. Pretende-se investigar se existem políticas e mecanismos estruturados para viabilizar o processo de compartilhamento de conhecimento, quais são as barreiras e elementos facilitadores identificados por esses indivíduos, a relação deles com os mais novos, e a importância e o papel que eles atribuem a eles próprios no processo. Além disso, foi investigada a opinião do trabalhador maduro acerca de como a cultura da empresa influencia a aprendizagem organizacional. Acredita-se que o resultado deste estudo, pode trazer contribuições na área de gestão de conhecimento e pessoas, assim como fornecer subsídios às empresas para melhor se adequarem às tendências, singularidades e necessidades inerentes ao indivíduo e ao ambiente de negócios.

1.2. Objetivos

Apesar da disseminação de pesquisas em torno do tema de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, ainda existe a necessidade de se compreender como a dinâmica de transmissão de conhecimento tem sido vivenciada especificamente pelos trabalhadores maduros. Este indivíduo 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 decodificado e transmitido. Considerando ainda, que o trabalhador maduro encontra-se em idade próxima à aposentadoria; a sua capacidade de transmitir conhecimento acaba se refletindo na capacidade da própria organização em reter e preservar sua memória organizacional. Diante disto, esta pesquisa tem como objetivo identificar qual é a percepção dos trabalhadores maduros em relação às dificuldades e aos elementos facilitadores do processo de compartilhamento de seus conhecimentos com os mais jovens dentro das organizações.

Para alcançar o objetivo acima proposto, a pesquisa possui alguns objetivos intermediários e secundários:

- 1) Identificar os modos que os trabalhadores maduros utilizam para transmitir seu conhecimento para os mais novos.
- 2) Identificar se existem políticas e mecanismos formais na empresa orientados para o processo de compartilhamento de conhecimento.
- 3) Analisar a relação dos trabalhadores maduros com os mais novos.
- 4) Verificar se a cultura da empresa influencia esse processo.
- 5) Levantar a opinião dos trabalhadores experientes sobre o papel e a importância que eles atribuem a eles próprios neste processo.

1.3. Relevância

Embora as pesquisas na área de gestão do conhecimento têm se desenvolvido de modo crescente nos últimos tempos, pouco ainda tem sido estudado em relação à abordagem do compartilhamento do conhecimento analisando como sujeito do processo o trabalhador maduro. Logo, este trabalho visa preencher este tipo de lacuna existente no campo de estudo da administração, sobretudo a para a área de organização e recursos humanos e ainda fomentar o interesse por novas pesquisas sobre o tema.

Além disso, acredita-se que o retrato da ótica do trabalhador maduro sobre esse processo, poderá ser utilizado tanto pelas empresas como pelos indivíduos. Por um lado, as empresas podem se beneficiar dos resultados para preservar mais adequadamente sua memória organizacional e tornar o processo de compartilhamento de conhecimento mais eficaz. E os indivíduos, a partir de uma compreensão mais clara do processo, têm a oportunidade de rever suas atitudes e percepções, com vistas a minimizar as barreiras e facilitar o fluxo das informações e a dinâmica das relações interpessoais.

1.4. Delimitações do estudo

Uma delimitação do estudo se encontra no contexto de análise, onde as percepções dos indivíduos serão estudadas no contexto organizacional de duas empresas estatais, não englobando aspectos relacionados a outros ambientes sociais. A empresa B atua como banco de investimento apoiando empreendimentos que contribuam para o desenvolvimento do país. Enquanto isso, a empresa F, promove e financia a inovação e pesquisa científica e tecnológica em empresas, universidades, institutos tecnológicos, centros de pesquisa e outras instituições públicas ou privadas.

Esclarece-se, ainda, que, embora essas empresas estejam situadas em outros locais como São Paulo, Brasília e Rio Grande do Sul, na presente pesquisa, foram somente entrevistados os trabalhadores da matriz situada no Rio de Janeiro. A escolha dessas empresas se deu pelo fato de concentrarem em seu quadro, um

significativo número de indivíduos que se enquadram como sujeito de estudo analisado e também pelo fato das duas empresas passarem, à época da pesquisa, por um processo de renovação de quadro.

A seleção dos entrevistados se deu entre os trabalhadores com mais de 50 anos, de ambos os sexos, que possuíam nível superior e que ainda estavam profissionalmente ativos, entre os meses de março e abril de 2009. Ficando, portanto, excluídos das entrevistas aquele funcionário que já havia se aposentado antes deste período e também os que não possuíam nível superior completo. Não foi utilizado como critério de seleção o requisito do sujeito do estudo estar em posição gerencial ou chefia, portanto, foram entrevistados desde técnicos e analistas até chefes e superintendentes.

Em termos de abordagem de gestão do conhecimento, o foco deste estudo foi específico ao processo de compartilhamento / distribuição de conhecimento. Ou seja, não se detalharam as fases de criação, captura, coordenação e combinação do conhecimento.

Embora essa pesquisa analise o processo de compartilhamento de conhecimento entre os funcionários mais antigos e os novos, não serão investigados a percepção dos mais novos sobre esse processo nem mensurados a eficácia da aprendizagem por parte dos aprendizes.

Tampouco foi foco deste estudo a análise das políticas e práticas gerais de gestão de recursos humanos, tais como avaliação de desempenho, planos de carreira, práticas de seleção e remuneração e gestão por competências. Dessa forma, forma analisadas, apenas, as iniciativas de recursos humanos que afetavam diretamente a questão da transferência de conhecimento entre os funcionários mais novos e os antigos.

Embora se reconheça que estas dimensões podem exercer influência sobre a questão analisada, não foram contempladas as características gerais das organizações, tais como: cultura, estrutura, processos e estratégias de gestão

1.5. Estrutura da dissertação

Neste capítulo inicial foram descritos o problema de pesquisa objeto da presente dissertação, identificando seus objetivos, relevância e delimitação.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico que forneceu as bases de análise para o estudo realizado. O capítulo 2 é composto de três partes. A primeira se dedica à categorização do sujeito de estudo, no caso os trabalhadores maduros, e sua realidade dentro do mercado. A segunda parte apresenta os conceitos relacionados à gestão do conhecimento, tais como a discriminação entre os dois tipos de conhecimento, explícito e tácito; o processo de gestão do conhecimento, englobando a criação, captura e transferência de conhecimento e a análise das características de uma cultura que fomenta a aprendizagem organizacional. Na terceira parte, são apresentados conceitos que envolvem a aprendizagem nas organizações as diversas perspectivas e abordagens que a literatura oferece sobre o tema. O tópico seguinte sobre aprendizagem individual, busca apresentar aspectos relativos à aprendizagem focada na experiência específica do indivíduo. Na quarta parte do capítulo discute-se o conceito de memória organizacional e a importância dos trabalhadores maduros para sua preservação. Finalmente, na quinta parte deste capítulo apresenta-se uma parte dos resultados dos estudos do IPEA relativos ao processo de gestão de conhecimento nas empresas públicas. Um último tópico conceitua as principais ferramentas utilizadas pela gestão de recursos humanos no processo de compartilhamento de conhecimento.

O capítulo 3 descreve a metodologia utilizada no estudo, em termos da escolha do método, da descrição das etapas e das limitações decorrentes.

O capítulo 4 apresenta a análise e a discussão dos casos estudados, descrevendo os aspectos mais relevantes do processo de compartilhamento de conhecimento entre os funcionários mais antigos e os mais novos. Expõe, também, a discussão desses resultados à luz do referencial teórico.

Finalmente, o capítulo 5, apresenta as conclusões do estudo com base na pergunta de pesquisa e nos resultados obtidos, além de sugestões sobre futuras temas de pesquisa.