

4 Análise e discussão dos Resultados

Este capítulo traz a análise e a discussão das entrevistas da empresa F e do BNDES. Inicialmente há uma descrição ambas as empresas bem como as iniciativas relacionadas à área de gestão do conhecimento ao longo da história. Em seguida, analisa-se o discurso dos trabalhadores maduros e dos responsáveis pela gestão do conhecimento sobre o processo de transferência de conhecimento. Os resultados dessas entrevistas foram agrupados nas seguintes categorias: 1) Conversão de conhecimento: iniciativas, processos, entraves e condições facilitadoras; 2) Relação entre a cultura e a aprendizagem organizacional; 3) Percepções dos entrevistados em relação: i) a importância dos trabalhadores maduros, ii) papel do trabalhador maduro, iii) papel do aprendiz, iv) postura do aprendiz, v) o processo de aprendizado do aprendiz e vi) a relação entre o trabalhador maduro e o aprendiz; e 4) Oportunidades geradas pelo conhecimento adquirido.

4.1. O BNDES

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES foi fundado em 1952 sendo posteriormente enquadrada como empresa pública. Atualmente o banco é um órgão vinculado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e tem como objetivo apoiar empreendimentos que contribuam para o desenvolvimento do país. Dessa forma, sua missão consiste em “promover o desenvolvimento sustentável e competitivo da economia brasileira, com geração de emprego e redução das desigualdades sociais e regionais.” (BNDES, 2009)

A importância do papel do banco como agente de desenvolvimento nacional, tem se tornado mais expressivo nos últimos tempos. Além (1988) observa que a conjunção de fatores como a baixa inflação, a estabilização da

economia e a pressão competitiva entre as empresas, fazem aumentar a importância do papel do BNDES. Lessa (2009) acrescenta que a missão do banco é desenvolver os investimentos produtivos no Brasil. O ex-presidente do banco define da seguinte forma o papel do BNDES:

“A função básica dele é “empurrar para frente” tudo o que “empurra para frente” o nosso país. Ao mesmo tempo, o papel do BNDES é ir além do mercado, ajudando o país a construir seu futuro, sendo este feito por atividades pioneiras. O BNDES precisa financiar “para valer” as usinas hidrelétricas, ferrovias e formular o plano de mudança da matriz de transportes no Brasil. Numa situação de crise, o banco deve ser o hospital que impede que o país perca suas empresas vitais e poderosas.”

Quanto ao quadro de funcionários, o banco atualmente conta com um quadro com 2200 pessoas. A empresa também vem passando por uma renovação na qual dentro de um período de cinco anos, terá ocorrido 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.

i) Descrição das atividades

O produto final do banco é fazer um contrato de financiamento. Para realizar este contrato, deve ser feita uma análise da empresa, do tomador do empréstimo e do projeto em questão. Esta análise é elaborada a partir de um relatório, constando os méritos, os riscos e a recomendação do técnico sobre a aceitação ou rejeição do projeto. Baseado nisso, é possível identificar se o que o empresário está pleiteando é passível de apoio direto do banco ou apoio indireto, por meio da rede de agências credenciadas, que são os bancos comerciais. Caso a operação seja inferior a 10 milhões, o empresário é orientado a buscar um agente financeiro.

As análises envolvem todo departamento de prioridade, os técnicos e gerentes. Durante e após cada relato é feita uma discussão, abrindo espaço para que as pessoas coloquem alguma contribuição, e apontem alguns aspectos que podem aumentar o risco dessa operação. Às vezes uma operação é relatada em 5 minutos e um debate pode se estender por uma hora.

Essa é a oportunidade que os trabalhadores mais experientes têm de compartilhar sua visão daquele projeto, baseado na experiência que eles possuem de operações anteriores.

Dessa forma, para que o funcionário seja capaz de desenvolver uma análise de projeto é necessário que ele domine certas competências. Visando desenvolver tais competências alguns profissionais maduros realizam um treinamento específico com o aprendiz, no qual é passado o conhecimento referente ao banco e/ou da área, é indicado a realização de um curso de mestrado ou especialização, sugere-se que o aprendiz mude de área para que ele conheça outras atividades ou propõe-se ainda, que ele leia um material específico. Percebe-se, portanto, que é necessária experiência para desenvolver tais competências; é nesse contexto que o papel do trabalhador maduro ganha destaque.

4.1.1.

Conversão de conhecimento: iniciativas, processos, entraves e condições facilitadoras

i) Iniciativas

Ao longo da história do banco, houve algumas iniciativas orientadas para a estruturação do processo de transferência de conhecimento. Há de se considerar que a atividade de avaliação de projeto é pautada em discussões realizadas em comitês, e ainda que essas reuniões coletivas não tenham sido criadas visando especificamente o processo de transferência de conhecimento, elas representam grandes focos de transmissão de conhecimento.

A tentativa de criação de uma Universidade Corporativa e a realização de banco de talentos e competências são exemplos de iniciativas que ocorreram em gestões anteriores, mas que não tiveram continuidade. O banco também realizou um projeto que se tornou um livro chamado “projeto memória”. Este livro trouxe o relato e a experiência, reunido por meio de palestras e entrevistas, de funcionários antigos e pessoas chaves na história do banco. Atualmente, pretende-se não somente resgatar essas experiências, mas também gravar e documentar a experiências de trabalhadores que estão perto de se aposentar e outros que já saíram da empresa.

Segundo a classificação adotada por Batista et al (2005) as universidades corporativas são um tipo de prática de gestão do conhecimento relacionada à

gestão de recursos humanos, e representa uma tentativa de estruturar e formalizar o processo de gestão do conhecimento.

Já o projeto memória e as demais iniciativas voltadas para a documentação da experiência dos trabalhadores maduros, inserem-se nas propostas de Liebowitz (2000) e Davenport e Prusak (1998) para captura e gestão do conhecimento existente. Essa iniciativa também demonstra uma tentativa de preservar a memória organizacional.

Atualmente, existem programas em duas vertentes. A área de planejamento está elaborando um site com um banco de dados que reúne notícias e informações técnicas de diversos setores destinados a oferecer suporte para a realização dos trabalhos. O objetivo deste site, é que ele evolua de modo a se tornar um portal de conhecimento. De forma que, não somente a área de planejamento alimenta o site com informações externas, oriundas de jornais, revistas e artigos, mas os próprios funcionários alimentariam o site com diversos tipos de informações relevantes referente às operações existentes. Assim, todas as áreas poderão saber o que se passa entre elas, e a informação estaria mais facilmente localizada e disponível.

Além disso, a área de RH está desenvolvendo um banco de talentos, e um formulário destinado para os funcionários que estão perto de se aposentar. Este formulário é entregue para estes funcionários seis meses antes deles se aposentarem, e consiste em um documento no qual eles podem descrever as tarefas e atividades que eles julgam importante.

De um modo geral todos os entrevistados foram unânimes em apontar a falta de estruturação do processo. Um deles observa:

“As coisas acontecem na linha de buscar o conhecimento das pessoas que a possuem. Mas isso é feito à medida que surge uma necessidade. Assim, a transferência acontece quando surge uma demanda e não de uma forma processual e sistemática.” (Entrevistado B. H1, 56. Técnico – Ex-superintendente)

Batista et al (2005) identifica que a falta de incentivo para compartilhar, a deficiência na infraestrutura computacional e de redes, a inexistência de indicadores e a baixa compreensão sobre a gestão do conhecimento na organização, são algumas características que sinalizam a falta de estruturação do processo de gestão do conhecimento. Esta desestruturação é apontada pelo mesmo

autor como um obstáculo para a eficaz gestão do conhecimento na administração pública.

Dentre as iniciativas que Salopek (2005) apresenta para prevenir ou pelo menos reduzir a perda de conhecimento, está a identificação prévia do tipo de conhecimento que está mais sob ameaça. Conforme relata o chefe de departamento de RH, esta iniciativa ainda está na fase inicial de implantação. Depois desse mapeamento, o autor sugere a implantação de uma estratégia composta de um constructo com quatro partes. Com base nos relatos, percebemos que o banco possui iniciativas nas quatro vertentes sugeridas: processos e práticas de recursos humanos – mapeamento de competências, práticas de transferência de conhecimento – formulários e as discussões, iniciativas de reconstituição de conhecimento – gravações de histórias e depoimentos e uso de ferramenta de TI para capturar, estocar e compartilhar o conhecimento – ferramenta da intranet.

ii) Processo

Conforme identificado anteriormente, o processo de passagem de conhecimento não se respalda em qualquer atividade estruturada. Por isso, a decisão de como este conhecimento será passado depende da iniciativa dos trabalhadores maduros. Estes, por sua vez, participam direta e indiretamente no processo de aprendizagem. Diretamente se refere ao processo em que eles colocam-se como transmissores, compartilhando conhecimento para os mais novos, tanto em reuniões formais quanto em conversas informais. E indiretamente, ocorre quando ele percebe que o aprendiz precisa desenvolver competências em certas áreas e diante disso, ele indica a leitura de alguma literatura específica ou treinamento externo.

“A capacitação do funcionário o banco possibilita com até muita facilidade você. Essa capacitação parte você que tem que fazer com o seu conhecimento e parte é o conhecimento disponível nas academias” (Entrevistado B. H4, 56. Técnico – Ex-superintendente)

“(…) Pegar um economista e fazê-lo ter visão de indústria, é pegar um técnico um engenheiro e fazê-lo ter visão de financeira (...) É fácil você fazer as pessoas ampliarem seus horizontes, você pode fazer isso não só com treinamento específico, treinamento que eu falo é botar o “cara” pra fazer um mestrado, um doutorado, ou um curso qualquer. Você também pode fazer isso mudando ele de

área porque mudando de área ele pode crescer não só com outras unidades mas com outros tipos de atividades.” (Entrevistado B. H3, 52. Técnico – Ex-superintendente)

Outro entrevistado explica como ocorre a passagem de conhecimento.

“Tem uma coisa que você transfere que é quase automática. É quando você pega um trabalho que alguém fez (que você pediu pra ele fazer) e você vai identificar coisas que você não gostou, você vai chamar o cara e vai explicar o que está errado, o que você não gostou, como é que pode ser melhorado. Isso é uma forma automática de você transferir conhecimento - Não é assim é assim, não é assim é assim.- Outras vezes, você manda ele ler alguma coisa, fazer alguma matéria para saber como se faz aquilo. Então, você tem duas formas, a forma que você gasta saliva, gasta uma memória para explicar e tem certas coisas que você indica o que está errado e manda o cara ler ou fazer alguma atividade onde ele vai aprender com aquilo. Mas eu diria que não conheço alguma rotina, algum roteiro técnico que você use para fazer transferência de conhecimento. Acho que é uma coisa intuitivo não existe uma coisa programada para isso.” (Entrevistado B. H1, 56. Técnico – Ex-superintendente)

Esse entrevistado observa ainda, que a avaliação é um modo de passar conhecimento.

“Eu sempre avaliei meus funcionários e quando eu avalio o funcionário, eu não só avalio a qualidade dele, como identifico onde ele está ruim e onde ele tem que melhorar. Quando você faz isso, você está de alguma forma orientando e passando alguma informação para o cara.” (Entrevistado B. H1, 56. Técnico – Ex-superintendente)

Esse mesmo entrevistado explica que pelo fato do processo não ser estruturado, a passagem de conhecimento acontece à medida que o aprendiz participa das atividades do dia a dia. De forma que o processo de passagem de conhecimento também ocorre quando os trabalhadores mais novos observam como os mais experientes lidam com certas situações. A consequência disso, é que naturalmente o aprendiz acaba aderindo à mesma percepção e postura dos mais antigos.

“Para você entender um pouquinho, o atual superintendente, que é aquele garoto que eu te falei que a gente fez o treinamento com ele, eu diria que ele deve ter talvez vinte anos de casa e desses vinte a gente trabalhou uns dez juntos no mínimo, eu não sei como, mas qualquer palestra, qualquer conversa que ele tem, qualquer reunião que ele participe aqui no banco, você vai ver que ele faz menção, de coisas que eram formas que a gente fazia, mas se você me perguntar como que isso acontece, nunca peguei e falei vou te treinar, vou te passar o que eu sei, nunca houve isso, o que havia é que, como ele estava perto ele percebia como eu tomava decisão, com quem eu falava, como eu desenvolvia o assunto, qual era a hora de

brigar, qual era a hora de não brigar (...)” (Entrevistado B. H1, 56. Técnico – Ex-superintendente)

Segundo o modelo SECI de criação do conhecimento proposto por Nonaka, Toyama e Konno (2001), a tentativa de compartilhar o conhecimento tácito, seria uma forma de “socialização,” em que este conhecimento é expresso por meio de modelos mentais e visão do mundo e é captado pelo aprendiz por meio de observação, na interação social e também nas reuniões informais fora do ambiente de trabalho. Nesse mesmo contexto, os trabalhadores maduros também costumam avançar na seguinte etapa da “espiral do conhecimento” que seria o processo de “externalizar” o conhecimento tácito por meio de analogias e modelos para que este se transforme em um conhecimento explícito. Já as fases de “combinação” e “internalização” seriam etapas que envolvem a absorção, transformação e utilização deste novo conhecimento adquirido por parte do aprendiz.

Outro entrevistado observa:

“Chegou um técnico no início do ano, aí eu disse - Olha você vai aprender aqui na marra comigo, porque não vai ter cursinho para te ensinar a fazer as coisas aqui dentro, não existe nenhuma cartilha, nenhum manual, senta aqui e vai fazendo que eu vou te explicando.” (Entrevistado B. H3, 52. Técnico – Ex- superintendente)

Outro entrevistado exemplifica a mesma realidade, e cita ainda as conversas informais que ocorrem fora da empresa.

“Dentro da sala de trabalho também ocorre esse processo de transmissão de uma maneira mais informal, não tem marcação de horário, é no dia a dia mesmo. É você observar o jeito de uma outra pessoa trabalhar, os macetes que a pessoa tem, a visão que você tem nos bate-papos informais, nos almoços, quando você sai com os colegas. Existe essa maneira mais formal que é a prévia e mais informal que é nas conversas com os colegas.”(Entrevistado B. H2, 53. Técnico – Ex-superintendente)

Este processo está alinhado à visão defendida por Davenport e Prusak (1998) que argumentam que o conhecimento é transferido, independente deste processo estar sendo gerenciado. Conforme descrito pelo entrevistado, esse tipo de transmissão ocorre informalmente seja quando um funcionário pede ajuda ao seu colega para realizar determinada tarefa ou no horário do almoço.

Além disso, quatro entrevistados citaram que a forma mais formal de passagem de conhecimento acontece nas reuniões coletivas de análise de projeto. Outra tentativa de estruturação existente iniciou-se há um ano e ocorre nos seis últimos meses que antecedem a aposentadoria do funcionário. Este programa tem como objetivo estimular a passagem do conhecimento, para isso, é passado um formulário para os funcionários mais antigos, no qual eles devem descrever suas atividades, atribuições e tarefas.

Sobre esta iniciativa, uma das entrevistadas comenta:

“A única coisa que o banco me deu foi um formulário em que montei um programa com as coisas que achei que eram mais importantes transmitir. Porque o resto é rotina, é dia a dia e qualquer pessoa pode transmitir.” (Entrevistada B. M1, 55. Chefe de departamento)

Outro entrevistado, explica que ele participa de três atividades direcionadas a passagem de conhecimento: aulas para os que estão entrando no banco, palestras e elaboração de artigos acadêmicos.

“Tem alguns vieses, um deles, que é o mais óbvio, é participar das atividades de treinamentos oficiais, que são para as pessoas que estão entrando no banco. Eu tenho dado aula sistematicamente em todas as turmas ensinando como é o trabalho de análise de projeto, falando sobre a parte teórica e como são os procedimentos. O outro viés é a transmissão de conhecimento através de palestras. Existem palestras que são teóricas, e existem palestras que são estudos de casos que foram operações das quais participei. A outra parte é escrever artigos para a revista do BNDES, boa parte desses artigos funciona como uma memória. Fora isso, eu também procuro fazer a transferência de seminários e palestras que vou (aqui ou no exterior) para o pessoal que está aqui e que não teve a oportunidade de ir e que se interessam pelo tema.” (Entrevistado B. H5, 59. Técnico – Ex- superintendente)

Esses diferentes papéis assumidos pelos trabalhadores maduros, parecem coincidir com os diferentes perfis pessoais no processo de aprendizagem conforme descrito por Kolb (1984).

Fazendo uma ligação entre os quatro perfis descritos por Kolb (1984) e os papéis assumidos pelos trabalhadores antigos, percebe-se que alguns se colocam como “mestres” na tentativa de passar o conhecimento, sendo sua preocupação mais voltada para despertar um espírito crítico no aprendiz por possuírem um perfil mais divergente, outros se enquadram no quadrante de perfil assimilativo, e

por isso, assumem um papel que se assemelha mais a do “orientador” que busca ajudar o aprendiz a compreender o processo analiticamente. Os trabalhadores convergentes parecem adotar a postura de “professor”, buscando transmitir o conhecimento de modo teórico e tentando despertar a reflexão teórica no aprendiz. Por fim, aqueles que assumem o personagem de “instrutor”, são os acomodativos que por possuírem uma visão mais pragmática do processo de aprendizagem, orientam-se segundo o papel de um “instrutor” que incentiva os mais novos a aprender na prática.

Há de se considerar que os trabalhadores maduros podem, eventualmente, adotar mais de uma postura de ensino, conforme a natureza do conhecimento que está sendo transmitido e segundo o perfil e habilidades do aprendiz. No entanto, percebe-se que há uma tendência dos mais antigos em escolherem um tipo de “personagem” - de acordo com a classificação proposta por Kolb (1984) - e adotar este papel no processo de transmissão de conhecimento.

A maneira mais frequente mencionadas pelos entrevistados de passar o conhecimento tácito é citar experiências passadas nas reuniões, nos estudos de casos ao longo do dia a dia do trabalho e também estimulando os aprendizes a se fazerem certas perguntas.

Essas tentativas de transferência de conhecimento, confirma o que Nonaka (1994) observa em relação ao conhecimento tácito. Nesse sentido os relatos de estudos de caso, a citação de experiência passada e o exercício do dia a dia do trabalho, gera um contexto em que essas as dimensões cognitiva e do “know-how” do conhecimento tácito podem ser mais facilmente transferidas.

“É sempre comum nessas reuniões quando estamos discutindo um assunto, lembrarmos casos passado, a gente discute um caso e alguém comenta o que aconteceu. Por exemplo, o cara está com um problema para resolver, ele coloca o problema em uma mesa onde tem oito, dez pessoas, então a gente tenta resolver junto, tentar equacionar junto. Mas eu digo que é nessas horas onde normalmente sua experiência vai ser passada, vai ser ouvidos por mais pessoas que estão a baixo de você, e eles irão conseguir de alguma forma associar isto à situação em questão.” (Entrevistado B. H1, 56. Técnico – Ex-superintendente)

“Apesar de o empresário estar com um discurso extremamente otimista, você sabe pelas experiências pretéritas que aquilo pode ser um discurso vazio. E você passa essa mensagem para o técnico menos experiente.” (Entrevistado B. H2, 53. Técnico – Ex- superintendente)

“Acho que o conhecimento mais implícito é pela convivência.” (Entrevistado B. H6, 54. Gerente)

“Eu sempre entendi que estou transferindo conhecimento explícito na parte teórica. Quando estou dando os estudos de casos estou passando a tácita, porque eu explico o contexto como a gente desenvolveu, eu aproveito para trazer a minha experiência.” (Entrevistado B. H4, 56. Técnico – Ex- superintendente)

Outro entrevistado, busca passar essa dimensão do conhecimento, estimulando os mais novos a fazer certas perguntas.

“Através de perguntas. Eu vou citar umas perguntas básicas que ensino para o pessoal da sala. Tem que se perguntar se isso é importante e depois para quem é importante. Você tem que ver quem está ganhando mais nesse jogo, se é um jogo de ganha-ganha e quem está ganhando nisso. Tem que sempre perguntar primeiro se é bom e para quem é bom. Eu busco sempre fazer isso.” (Entrevistado B. H7, 62. Técnico – Ex- superintendente)

iii) Entraves

Este tópico foi um dos mais discutidos nas entrevistas. As dificuldades apontadas no processo foram agrupadas nas seguintes categorias: a) falta de tempo, b) falta de estruturação, c) mudança de perfil das gerações, d) falta de apoio institucional, e) falta de interação e f) falta de aproveitamento das experiências e competências.

a) Falta de tempo

A falta de tempo decorrente da necessidade de atender as demandas do trabalho dificulta que os trabalhadores maduros se dediquem ao processo de passagem de conhecimento para os mais novos.

“Nesses meus doze anos que eu passei por essas atividades que te falei, eu não conseguia nem respirar, está o dia inteiro correndo, reunião, sobe para falar com o presidente, você fica naquela roda viva... Quando muito pego o telefone, e digo para o cara - Bicho corre, resolve isso, isso aqui está mal feito faça de novo. - Então tem certos momentos que você não consegue, zero chance de ter tempo para ficar ensinando.” (Entrevistado B. H1, 56. Técnico – Ex-superintendente)

Esta percepção dos trabalhadores maduros, está alinhada às conclusões de Batista et al (2005) e Davenport e Prusak (1998). Os autores identificam que a falta de tempo para compartilhar conhecimento na rotina diária, representa um

atrito para a transferência de conhecimento. Davenport e Prusak (1998) acreditam que a criação de tempos e locais de transferência de conhecimento, feiras, salas de bate-papo e relatos de conferência seria uma maneira possível de evitar tal obstáculo para a disseminação do conhecimento.

b) Falta de estruturação

A resposta mais recorrente por parte dos entrevistados foi a falta de sistematização e estruturação do processo, apesar do banco ser uma instituição que valoriza a disseminação do conhecimento e esteja desenvolvendo algumas iniciativas nessa área. Essa dificuldade, como já apresentado anteriormente, também é apontada por diversos autores como Davenport e Prusak (1998), Batista et al (2005), Watkins e Marsick (2003) e Garvin (1993) como uma resistência para o processo de transferência de conhecimento.

Diante disso, um entrevistado propôs que o banco deveria possuir um sistema de informação capaz de armazenar o conhecimento. Porém, neste caso, ter-se-ia o problema de identificar qual é o conhecimento relevante a ser transferido e em que segmento ele se encaixaria. Ou seja, pelo fato do conhecimento envolver diversas áreas, existe a dificuldade de inseri-lo em uma determinada categoria específica. Em virtude da ausência desse sistema, no momento em que um funcionário precisa de uma determinada informação, ele não sabe exatamente onde buscá-la.

“Para tudo eu faço uma nota e registro no arquivo de notas, está tudo lá, mas essa coisa não era difundida para o banco. É muito pessoal. Se alguém quiser fazer alguma coisa na área de defesa na área de foguete, míssil, de blindagem, ninguém sabe muito bem onde é que vai procurar isso.” (Entrevistado B. H3, 52. Técnico – Ex-superintendente)

Quanto à falta de estruturação, outro entrevistado coloca que a transferência ocorre quando surge uma demanda e não de uma forma processual, metódica e programada. Outro entrevistado observa que diante da renovação abrupta do quadro a falta de estruturação pode representar uma ameaça tanto para a preservação da memória do banco como para a capacitação dos novos funcionários. Ele observa:

“Você vê o tamanho do quantitativo de pessoas que estavam com tempo para se aposentar, e nada foi feito para se absorver esse conhecimento e colocar isso como uma ferramenta acessível. Então se você pega um cara mais disponível, acessível, que tenha paciência de sentar, será ótimo. Se você pega um cara fechado. E então, é “se vira aí.” Infelizmente, a gente acaba perdendo esse conhecimento mesmo.” (Entrevistado B. H3, 52. Técnico – Ex- superintendente)

c) Mudança de perfil das gerações

Outro aspecto apresentado pelos entrevistados foi uma mudança de perfil dos funcionários. Muitos acreditam que há dez, vinte anos atrás excluir palavra, predominava uma cultura que incentiva a cooperação e o trabalho em equipe, e que hoje, as pessoas que estão entrando são mais competitivas e individualistas, o que representa uma resistência para o processo de transferência de conhecimento.

“Tem uma turma nova com um espírito competitivo. Então, essa diferença entre o espírito competitivo e o espírito de equipe, ela existe, eu percebo ela em muitos lugares. O espírito de quem trabalha em equipe é de querer passar tudo, você quer que dure, você quer que o nosso trabalho seja o melhor, e quando você tem o espírito competitivo você sente que o cara quer fazer sozinho, ele quer ser o dono da ideia, então, esse sistema dificulta um pouquinho a passagem.” (Entrevistado B. H1, 56. Técnico – Ex-superintendente)

O individualismo dos mais novos pode ser visto como uma barreira para existência dos elementos que criam uma cultura de aprendizagem segundo Watkins e Marsick (2003) como cooperação, do trabalho em equipe e disseminação de uma visão coletiva. No mesmo sentido, dificulta também o desenvolvimento das disciplinas da visão compartilhada, do aprendizado em equipe e o pensamento sistêmico definidas por Senge (1990).

A falta de ideologia por parte dos mais novos é vista por um dos trabalhadores, como resultado da geração atual não ter vivenciado o período de pós-guerra marcado por reivindicações e os movimentos trabalhadores. A falta de receptividade dos mais novos também é um entrave para o processo de aprendizado apontado pelos mais experientes.

“Às vezes, o técnico não está muito receptivo para sua experiência. Às vezes, ele acha que sabe mais do que você. Às vezes, ele acha que você está ultrapassado, que sua visão de vida, que sua experiência profissional não se aplica necessariamente ao momento que ele está vivendo” (Entrevistado B. H2, 53. Técnico – Ex-superintendente)

d) Falta de apoio institucional

Outra dificuldade apontada é a falta de apoio da chefia. Existem dois aspectos neste sentido. Um referente ao papel da chefia de estabelecer e incentivar um ambiente de interação e vínculo entre a pessoa que está transmitindo e a que está recebendo, e outra no que diz respeito ao aspecto institucional.

“Tem várias dificuldades, uma delas é institucional porque de acordo com quem estiver na chefia, seja na diretoria, na superintendência, seja na chefia de departamento, ou até mesmo no gerente, esse processo é mais ou menos incentivado. O Demian Fiocca, por exemplo, eu não dei nenhuma palestra enquanto ele esteve aqui. Ele achava que o treinamento deveria acontecer por cursos fora, idiomas, etc (...) Depois de dez anos que estávamos trabalhando com essa coisa de compartilhar o conhecimento através de discussão, percebemos que deveria existir uma universidade BNDES. Quando o Lessa entrou, ele tinha uma visão de que essas universidades corporativas, era uma forma digamos de privatização de algo que deveria ser feito dentro da academia, que seria algo neoliberal e que não seria o papel da instituição. Então, esse processo suspendeu, e até hoje essa é a visão da administração e a ideia da universidade nunca voltou a existir.” (Entrevistado B. H4, 56. Técnico – Ex- superintendente)

Batista et al (2005) apresentam na pesquisa IPEA 2005, que o alinhamento organizacional a estratégia de conhecimento, expresso pela alta prioridade dada às iniciativas no nível mais alto da organização e clara identificação da base de conhecimento organizacional relevante para a organização são elementos que contribuem para o êxito da gestão do conhecimento. Por outro lado, sua ausência, certamente dificulta o mesmo processo.

e) Falta de interação

A falta de compartilhamento de informação e integração entre as áreas foi outra dificuldade apresentada. Por vezes, o banco está atendendo um mesmo cliente e as áreas que estão envolvidas nessa operação não se comunicam. Um entrevistado observa que a área de planejamento que é responsável pelo desenvolvimento do site de gestão de conhecimento desconhece as reais necessidades da parte de operação. Outro aspecto da falta da interação revela-se pela falta de comunicação entre as pessoas. Um dos entrevistados observa:

“Poderia crescer em um caldo de cultura tão melhor. Fica sentado um do lado do outro sem saber o que o outro faz. O único que cresce é o executivo. Isso se chama monopólio de informação. É como a Igreja Católica na Idade Média que monopolizava o saber, só ela tinha, escondia todos os livros, não deixava ninguém se aproximar. Eu acho que o monopólio do saber nunca deu certo, é só olhar na história. Quem tentou se deu mal. Existem barreiras dentro das instituições para as pessoas não se comunicarem, só se comunica em cima. Então é o monopólio mesmo. É como o nome da Rosa, no final de tudo a biblioteca acaba queimada. Acaba perdendo tudo. E é isso, quando você tenta de toda forma inibir a informação de fluir, isso é muito ruim. Eu por mim, você tinha fórum de discussão em todos os lugares. E o que você vê é que essas coisas foram cortadas. Eu sou defensor do trabalho em grupo. Só que agora a ideologia é outra, é a eficiência acima de tudo. Eu acho que nesse caso a eficiência briga contra a eficácia. E isso é muito ruim para instituição. Mas vamos ver se essa derrocada vai fazer as mentes pararem um pouco e pensar.” (Entrevistado B. H7, 62. Técnico – Ex-superintendente)

f) Falta de aproveitamento das experiências e competências

Essa dificuldade se manifesta não só na falta de aproveitamento das competências dos trabalhadores novos, como também da falta de aproveitamento da experiência dos mais experientes.

“Você pode ser uma mestre em uma determinada coisa, mas isso não significa que você vai trabalhar com isso. Então, o banco usa mal esse ativo que é o conhecimento que as pessoas trazem para cá (...)” (Entrevistado B. H7, 62. Técnico – Ex-superintendente)

“Por exemplo, esse gerente do GSET, o gerente anterior era um cara muito bom, que era inclusive professor da UFRJ, ele saiu para fazer um doutorado. Quando ele voltou, ele deveria ser alocado na gerência setorial mas o chefe da área por insegurança não recebeu essa pessoa que era importantíssima para desenvolver estudos. Então, isso é um limitador. Então, essa questão de hierarquia e cargos, acaba sendo um limitador dessa transmissão de conhecimento.” (Entrevistado B. H6, 54. Gerente)

Oliveira (2000), Scalzo (2006), Fernandes e Sabherwal (2001) e Schatz (1991) salientam a necessidade de fazer bom uso da memória organizacional e das competências existente para gerar eficiência organizacional.

Outro entrevistado comenta:

“Às vezes, tem caso que muda de chefe e nem sempre fica a preocupação de aproveitar a experiência passada. Por exemplo, em uma operação em tempos

passados teve algo relacionado, e esquece tudo, e na verdade você tem que fazer o link com as experiências passadas.” (Entrevistado B. H5, 59. Técnico – Ex-superintendente)

iv) Condições Facilitadoras

Por outro lado, os trabalhadores maduros acreditam que os seguintes fatores facilitam o processo de compartilhamento de informação entre os novos e os antigos: a) existência de discussões, b) hábito de leitura por parte dos aprendizes, c) empatia entre o aprendiz e o trabalhador maduro, d) a existência de um sistema de recompensa e de um e) processo contínuo e estruturado.

a) Discussões

As discussões oferecem um ambiente adequado para aprendizagem, na medida em que mais de uma pessoa pode compartilhar sua visão sobre determinado assunto, tendo em conta sua formação e experiências. Os trabalhadores maduros colocam que esse processo de aprendizagem também ocorre em relação ao conhecimento que os mais novos trazem. As discussões também permitem que uma conclusão surja por meio de um consenso e não a partir da imposição de uma determinada pessoa, o que por sua vez, também favorece o processo de captura e internalização de novas percepções.

As discussões seguem a proposta apontada de Davenport e Prusak (1998), por ser uma forma dos funcionários interagirem informalmente e assim, poderem compartilhar o conhecimento.

b) Hábito de Leitura por parte dos Aprendizes

Outro entrevistado, entende que é necessário que o aprendiz tenha hábito de leitura.

“Eu acho que a leitura é fundamental. Então sempre que eu recebia uma pessoa nova, eu verificava se tinha hábito de leitura. E quando não tinha, essa conversa era muito mais difícil, então o que eu recomendo é que tem que ler. Quem lê tem a cabeça muito mais aberta. A pessoa que não lê parece que tem um antolho, não

consegue nunca ver o que está acontecendo aqui, ligar isso com aquilo (...)” (Entrevistado B. H7, 62. Técnico – Ex- superintendente)

c) Empatia entre o aprendiz e o trabalhador maduro

Uma entrevistada aponta que a empatia e o bom relacionamento facilitam o processo de transferência de conhecimento, pois tanto a pessoa que transmite se sentirá mais motivada a conduzir aquele processo, como a pessoa que está aprendendo estará mais receptiva ao conhecimento passado.

O bom relacionamento entre os atores do processo de aprendizagem pode ser visto como um fator chave que favorece tanto a aprendizagem informal - Daveport e Prusak (1998), Watkins e Marsick (1990), Batista et al (2005), como a existência da maioria dos elementos de uma cultura de aprendizagem segundo a definição de Watkins e Marsick (2003).

d) Sistema de Recompensa

Assim como foi mencionado no tópico referente à cultura de aprendizagem, um dos entrevistados observou que a existência de um mecanismo de avaliação que recompense e incentive as pessoas a estarem continuamente aprendendo representa um facilitar. Ele ressalta que a motivação de ser recompensada é um dos estímulos que as pessoas encontram para buscarem o crescimento e a aprendizagem.

A esse respeito, Garvin (1993) e Watkins e Marsik (2003) apontam a necessidade de investir e recompensar o aprendizado. .

e) Um processo contínuo e estruturado

Acredita-se que um processo bem estruturado e rotineiro favoreça o aprendizado.

“Se ele ta chegando agora, para ele seria mais fácil, ele estaria chegando e recebendo o conhecimento, estaria recebendo o leitinho todo dia. Eu imagino que iria alçar voo mais rápido.” (Entrevistada B. M1, 55. Chefe de departamento)

Mais uma vez, Watkins e Marsik (2003) citam o aprendizado contínuo como um fator necessário a uma cultura de aprendizagem.

Finalmente, levando em consideração o tópico referente às dificuldades do processo de transferência de conhecimento, os trabalhadores maduros acreditam que os seguintes pontos favoreçam a eficácia do processo: a) disponibilidade de tempo, b) estruturação, c) cultura de cooperação e equipe, d) apoio institucional, e) aproveitamento das experiências e competências dos trabalhadores maduros e novos.

4.1.2. Relação entre a cultura e a aprendizagem organizacional

Batista et al (2005) entendem que a cultura de aprendizagem representa um dos fatores mais importantes para aprendizagem organizacional. Ele defende que sem uma cultura organizacional que incentive e valorize a produção de conhecimento compartilhado e colaborativo, o processo de gestão de conhecimento é incapaz de gerar resultados efetivos.

No BNDES, a maioria dos entrevistados acredita que a cultura da existente no banco estimula a aprendizagem organizacional, pois a empresa oferece treinamento, cursos e seminários, possui uma cultura de cooperação e pela própria natureza das operações que estimula a aprendizagem.

Nesse sentido, os cursos e seminários, podem ser compreendidos como facilitadores para o êxito da gestão do conhecimento, pois representa uma forma de acesso a conhecimento externo de acordo com Batista et al (2005)

Entretanto, três funcionários disseram que esta cultura pode ser ameaçada pela entrada dos novos funcionários que possuem uma postura mais individualista e menos disposta em compartilhar e trabalhar coletivamente.

Três funcionários atribuem à falta de sistematização do processo e a ausência de mecanismos para avaliar a aprendizagem organizacional o fato da cultura existente não favorecer à aprendizagem. Outro entrevistado acredita que o processo de aprendizagem depende mais de uma iniciativa individual do que algo que a cultura fomente.

Esta percepção da falta de estruturação encontra respaldo na definição de Garvin (1993) e Batista et al (2005) sobre organizações de aprendizagem. Para Garvin (1993) a empresa que possui uma cultura de aprendizagem, precisa possuir processos claros e bem definidos no sentido de difundir dentro da organização o conceito de aprendizagem, possuir políticas de gestão do conhecimento e de mensuração dos níveis de aprendizado. Batista et al (2005) também concordam que a falta de estruturação do processo, caracterizada pela ausência de foco na aprendizagem e pela falta de tecnologias de informação voltadas para o compartilhamento de informação, dificultam uma eficaz gestão do conhecimento.

Um dos entrevistados apontou que a antiga cultura da empresa incentivava a aprendizagem organizacional o que levava seus funcionários a continuamente estarem transferindo seu conhecimento. Ele percebe, entretanto, que atualmente, pelo fato das pessoas estarem mais individualista, há uma menor predisposição em transferir conhecimento, mesmo diante de certos estímulos por parte da organização, como a criação de um programa voltado para os funcionários que estão perto de se aposentar, a criação de um banco de talentos e de um site na intranet. Porém, o mesmo entrevistado observa que a organização tem dificuldade de fomentar este processo, por não possuir um sistema de informação e uma metodologia voltada para transferência de conhecimento.

Davenport e Prusak (1998) classificam essas diferenças culturais entre os mais novos e os antigos, como um atrito para a transferência de conhecimento. Os autores acreditam que o estímulo ao trabalho em equipe e o rodízio de funções seriam possíveis maneiras de diminuir essa barreira para aprendizagem.

O Entrevistado B. H1, 56. Técnico – Ex-superintendente demonstrou profunda admiração pela empresa se referindo a mesma como uma `ilha` na qual ele cresceu e aprendeu muito. Ele disse que o banco valoriza e oferece oportunidade de crescimento a todo funcionário que se dedica faz o trabalho bem feito. Disse ainda da necessidade dos novos darem continuidade a essa cultura de ética, dedicação e de incentivo à aprendizagem, para que a identidade da empresa seja preservada.

Outro trabalhador maduro concorda que o banco possua uma cultura que incentiva o ambiente de aprendizagem, pelo fato das operações serem baseada em projetos diferentes, o que induz os funcionários a um processo de aprendizagem contínua.

“Cada dia é uma coisa nova, cada projeto é um processo de aprendizado novo.”
(Entrevistado B. H2, 53. Técnico – Ex-superintendente)

“Eu, particularmente, tenho 30 e poucos anos de instituição, e cada projeto que eu peguei, foi sempre um aprendizado, uma visão diferente. Eu já trabalhei em alguns departamentos: mercado de capitais, siderurgia, agroindústria, em energia elétrica, em diversos, e cada departamento é um grande aprendizado. Você entra ali sem conhecer nada, e daqui a um ano você já conhece alguma coisa, 2 anos um pouquinho mais, e daqui a 5 anos você já está com um conhecimento razoável sobre o assunto (...) Então, o aprendizado é quase que obrigatório. Faz parte da atividade.” (Entrevistado B. H3, 52. Técnico – Ex-superintendente)

Além da diversidade de projeto, o ambiente de reuniões coletivas para discussão e avaliação dos projetos e a oportunidade que os funcionários têm de trabalhar em diversas áreas, fomenta algumas disciplinas de aprendizagem descritas por Senge (1990) como a visão compartilhada, o aprendizado em equipe e o pensamento sistêmico.

Outra entrevistada acredita na existência de uma cultura de aprendizagem, pelo fato da empresa oferecer capacitação, treinamento, seminário, workshop e acesso a informação de um modo geral. Além disso, assim como o entrevistado B.H2, ela acredita que a própria atividade de análise de empresa e de projeto, leva os funcionários a estarem buscando compreender os acontecimentos econômicos e sociais do Brasil.

Três dos nove entrevistados reconhecem que a cultura existente no banco é de cooperação. Um deles afirma:

“No banco privado você tem uma cultura muito grande de competição. Você é incentivado a ser competitivo. Aqui não. Aqui você é incentivado a ser cooperativo. Se você quer sobressair demais você está fora da cultura. Então como a cultura é de cooperação isso já ajuda uma pessoa nova. Eu me lembro disso, o meu tutor foi um contador, então ele sentava comigo, ele contava o que era o trabalho, o que esperava de mim, fazia críticas, me transferia a cultura da casa, e o que as pessoas esperavam.” (Entrevistado B. H4, 56. Técnico – Ex-superintendente)

Esse mesmo entrevistado atribui à cultura de cooperação o fato da empresa não utilizar mecanismos de mensuração para incentivar e avaliar os níveis de aprendizagem. Em relação a este tópico ainda, todos os entrevistados foram unânimes em reconhecer que o banco não possui tais mecanismos.

Já outro entrevistado, acredita que a questão da aprendizagem é voltada mais para uma iniciativa individual do que algo que a cultura existente possa fomentar. Ele ressalta ainda, a motivação de ser recompensada é um dos estímulos que as pessoas encontram para buscarem o crescimento, porém, como o banco não possui um sistema de avaliação de pessoal, os funcionários acabam priorizando outros aspectos em detrimento da aprendizagem. Um desses aspectos, por exemplo, seria a necessidade de ter uma boa relação interpessoal com os demais colegas. Segundo esse respondente, isso seria mais determinante para uma promoção do que o fato da pessoa estar sendo mais produtiva, aprendendo e compartilhando seu conhecimento.

Outro entrevistado observa que antes de acontecer a renovação do quadro, a cultura existente era capaz de incentivar as pessoas a aprenderem aos poucos e naturalmente, mas ele questiona que essa cultura seja capaz de permanecer após a renovação dos 1100 funcionários previstos em um prazo de cinco anos.

Apenas um terço dos entrevistados acredita que o BNDES não possua uma cultura que incentiva a aprendizagem organizacional. Dentre estes, um deles atribui a isso o fato que ao longo dos 30 anos que ele esteve no banco nunca existiu uma sistematização do processo de transferência de conhecimento.

4.1.3. As percepções do olhar maduro

Nesta seção apresentam-se as percepções dos entrevistados em relação: i) a importância dos trabalhadores maduros, ii) papel do trabalhador maduro, iii) papel do aprendiz, iv) postura do aprendiz, v) o processo de aprendizado do aprendiz e vi) a relação entre o trabalhador maduro e o aprendiz.

i) Importância dos trabalhadores maduros

Os trabalhadores maduros se veem como importantes para a empresa em virtude do conhecimento sobre as operações e história da empresa que eles adquiriram ao longo do tempo. Por este motivo, eles são frequentemente solicitados a oferecer ajuda aos demais funcionários. Por sua vez, estes indivíduos

mais experientes sentem-se muito motivados em participar deste processo, pois entendem que sua maturidade profissional é útil e proveitosa para que não se repitam erros passados e para que a empresa não incorra em riscos desnecessários. De igual forma, a responsabilidade que os trabalhadores maduros sentem em compartilhar o conhecimento adquirido é explicado por um sentimento de “dívida” que eles sentem em função do investimento recebido pela empresa.

Por outro lado, alguns entrevistados argumentam que não se sentem responsáveis em passar o conhecimento para os mais novos, pois estes não recorrem a eles nem são receptivos a suas experiências. Eles observam ainda, que o banco não estimula ou valoriza este tipo de troca entre os antigos e os novos.

O conhecimento aprofundado das operações do banco e acima de tudo da história, dos valores e da cultura, parece ser o um dos conhecimentos mais importantes que o trabalhador possui, e que conseqüentemente testifica sobre a importância do seu papel no processo de transferência de conhecimento.

“Deixa eu te falar uma coisa, modéstia à parte, eu conheço o banco muito bem, eu conheço tudo do BNDES” (Entrevistado B. H1, 56. Técnico – Ex-superintendente)

Diante disso, esse grupo de pessoas é frequentemente requisitado para participar de diversas atividades:

“A pessoa que tem conhecimento, ela vai ser chamada para de alguma forma direta ou indireta passar o conhecimento dela, vai ser chamado, ninguém é bobo de perder a chance.” (Entrevistado B. H1, 56. Técnico – Ex-superintendente)

De um modo geral, os trabalhadores maduros parecem interessados e motivados em participar deste processo, pois acreditam que sua experiência seja relevante para o bom desempenho da empresa. Um deles, inclusive desenvolve um trabalho junto ao RH de fazer transferência de conhecimento referente à atividade que ele atua por meio de palestras.

“Eu tenho esse desejo de participar do processo, de mostrar um ângulo diferente da realidade. Eu estou vendo aqui o que a pessoa que está fazendo o relatório não viu, até por inexperiência.” (Entrevistado B. H2, 53. Técnico – Ex- superintendente)

“É um processo de alto risco você colocar uma pessoa que tem 28, 30 anos para ocupar um cargo de decisão dentro da instituição porque decisões cruciais podem ser tomadas de forma equivocada. Então esse processo de transmissão de

conhecimento de experiência ele meio que amortece esse risco, já que um pouquinho dessa experiência vai sendo repassada lentamente para essas pessoas que paulatinamente vão ocupando cargos cada vez mais decisivos.” (Entrevistado B. H7, 62. Técnico – Ex- superintendente)

“Eu e mais dois colegas de mais idade, temos participado de comitês e vemos que a gente enriquece muito por que a gente cita operações de sucesso para qualificar melhor determinada vertente de posicionamento.” (Entrevistado B. H5, 59. Técnico – Ex- superintendente)

“Aquilo gerou uma coisa maravilhosa, uma ideia fantástica. Eu fiquei calado, ouvindo aquilo. E me perguntaram o que eu achava, e eu respondi que o banco já tinha feito aquilo e não tinha dado certo. O cara ficou assustado com aquilo e, no dia seguinte, ele entrou na minha sala perguntando sobre o projeto, e eu expliquei. Ele desceu, foi na biblioteca e foi ler. E ele me agradeceu por que ele reconheceu que ia dar tiro na água.” (Entrevistado B. H7, 62. Técnico – Ex- superintendente)

“Eu tenho 31 anos de banco, você imagina o que está na cacholinha. Além da minha experiência de vida por ser mais velha, ter 55 anos, eu passei por outras áreas do banco, mas eu tenho que passar só o trabalho de hoje, só o que eu faço aqui nesse período.” (Entrevistada B. M1, 55. Chefe de departamento.)

A partir do relato dos entrevistados, percebe-se uma relação muito estreita entre a experiência que esses indivíduos possuem e a memória organizacional do banco. Nesse sentido, os trabalhadores maduros tornam possível que o conhecimento passado seja trazido e compartilhado entre os outros membros para ser usada para tomada de decisão e otimização do desempenho das tarefas realizadas no presente. Além disso, na medida em que eles disseminam junto aos mais novos seu conhecimento tácito arraigado aos valores, normas e cultura da empresa, a memória e a cultura do banco tende a ser perpetuada e preservada mesmo diante de sua saída. Esta ideia central segue os conceitos propostos por Stein (1995), Walsh e Ungson (1991) e Schatz (1991).

Além disso, esse senso de responsabilidade em transmitir o conhecimento é uma forma de “retribuir” ao banco todo investimento recebido bem como uma forma de preservar a memória da organização.

“Assim como eu, vi varias pessoas saírem e levarem o conhecimento com elas. Eu acho isso uma grande perda. Quando a gente recebe essas pessoas novas, eu tenho em mente isso. Mas é limitada ao meu campo de atuação.” (Entrevistado B. H3, 52. Técnico – Ex- superintendente)

“Eu me sinto responsável, pode ser até que isso seja arrogância, mas eu acho que é minha obrigação porque o banco investiu muito em mim. O banco me mandou para os EUA, eu morei um ano, eu fiz uma especialização na American University lá em Washigton e depois fiz estágio no banco Mundial e no banco Interamericano,

coisas depois que eu trouxe para cá e pude aplicar. Eu considero que é uma obrigação minha retornar esse investimento que o banco fez na minha carreira.” (Entrevistado B. H4, 56. Técnico – Ex- superintendente)

Por outro lado, outro responsável disse que não se sente responsável em transmitir o conhecimento, pois o banco não demanda esse tipo de atitude nem os mais novos reconhecem a importância do conhecimento que ele detém.

“Não, não tenho essa preocupação porque não vejo essa demanda, no sentido de que as pessoas queiram aproveitar esse conhecimento. Isso não é enfático, não é prioritário, não há valorização, aqui no BNDES não há valorização.” (Entrevistado B. H5, 59. Técnico – Ex- superintendente)

Ou seja, nem sempre os mais novos e outras pessoas são receptivas ao conhecimento dos trabalhadores maduros.

“Quando as pessoas não querem ouvir não tem jeito. As pessoas valorizam tanto o que elas estão fazendo naquele momento, é tão agradável elas pensarem que elas estão criando algo absolutamente nova, que ouvir que aquilo já foi feito há dez anos atrás é tão ruim que não as interessam ouvir.” (Entrevistado B. H7, 62. Técnico – Ex- superintendente)

“Até as mais jovens, tem a presunção de achar que são bons naquele assunto. Eu viajei outra semana para o Sul com um grupo de jovens, então o que eu vejo é isso, mesmo que as pessoas tenham assumido o cargo recentemente, eles se posturam como dono da verdade, isso se vê na maneira de fazer as coisas, ouve pouco, não reconhece as experiências, muito arrogante. Eu vejo que as pessoas não se preocupam em buscar as fontes que tem conhecimento para transmitir, mesmo quando precisam.” (Entrevistado B. H5, 59. Técnico – Ex- superintendente)

ii) Papel do trabalhador maduro

O principal papel que os trabalhadores maduros atribuem a eles mesmos, é dominar o conhecimento sobre as operações e cultura do banco e ter disposição em compartilhá-lo. Outros ainda sentem-se responsáveis em motivar os aprendizes.

“Eu diria que é importante que o cara conheça muito bem para poder transmitir e transmitir certo, por que o conhecimento ele vai por várias etapas, por várias áreas, por várias coisas diferentes, mas assim, em cada uma dessas áreas se você tem um conhecimento médio, não sei nem se vale apenas você passar esse conhecimento, é

bom que você escolha alguém que tenha um conhecimento alto para fazer a coisa certa.” (Entrevistado B. H1, 56. Técnico – Ex-superintendente)

Outro entrevistado ressalta a importância de transmitir a dimensão do conhecimento referente à cultura da empresa.

“De quem transmite é que passe os procedimentos e a cultura. A cultura é fundamental. Isso aqui é um banco de desenvolvimento e o aspecto desenvolvimento não se refere ao lucro mas sim ao desenvolvimento.” (Entrevistado B. H4, 56. Técnico – Ex- superintendente)

Além disso, dois entrevistados entendem que o trabalhador experiente deve também motivar o mais novo, levando-o a compreender a importância do seu trabalho e de como ele se insere na atividade do banco.

“Eu acho que o tutor deve motivar a pessoa a gostar do que ela está fazendo, Acho que ele deve fazer a pessoa entender o que está fazendo, fazer ela saber a importância daquilo. Ele deve contextualizar o trabalho dela como um todo. Para que isso, por que, onde que a gente quer chegar. Onde você está no banco, que parte da engrenagem você está, como são os trâmites, os comitês,. Enfim, isso é um ponto. O outro ponto é passar o trabalho de forma clara, objetiva e estar disponível para tirar dúvidas.” (Entrevistada B. M2, 52. Chefe de departamento)

Embora o banco não possua nenhum processo formal de mentoring e coaching, percebemos pelos relatos dos trabalhadores maduros, que eles desempenham um papel que se assemelha a mais a de um mentor segundo a definição de Satter e Russ (2007) do que a de coach, já que de acordo com Kilburg (1996) o coaching compreende o alcance de objetivos previamente estabelecidos.

iii) Papel do aprendiz

A postura que os mais antigos esperam que os novos tenham é a de receptividade e interesse pelo aprendizado. Além disso, dois entrevistados entendem que o processo de compartilhamento de conhecimento acontece por meio de uma troca em que os mais novos também ensinam os trabalhadores mais experientes, propondo novas soluções e oferecendo uma nova percepção sobre os assuntos discutidos.

O papel mais frequente atribuído aos aprendizes por parte dos trabalhadores maduros é a vontade de aprender.

“Primeira coisa é o seguinte, se o cara quer aprender eu vou ter um prazer monstruoso em passar qualquer informação e conhecimento, se ele não quiser, eu não vou querer passar e como também não vou querer trabalhar com uma pessoa com esse perfil. Na minha cabeça funciona assim: a pessoa tem que ter vontade de aprender, de ampliar. Se ela tiver esse perfil, de mim ela vai ter tudo... (Entrevistado B. H1, 56. Técnico – Ex-superintendente)

Outro entrevistado observa:

“Da pessoa que recebe eu acho que a responsabilidade é ser receptivo é ter humildade de reconhecer que você pode ter alguns gaps e que esse processo pode ter alguma utilidade de preencher esse gap na sua formação. Então, eu acho que essa é a parte mais difícil. É ter a disponibilidade de quem está ouvindo e de quem se predispõe a falar.” (Entrevistado B. H2, 53. Técnico – Ex- superintendente)

Conforme os entrevistados observam, a disposição motivacional do aprendiz compõe um dos cinco elementos que descrevem a transferência de conhecimento segundo Grupta e Govindarajan (2000) e representa um elemento facilitador para o processo de compartilhamento de transferência de conhecimento. Os trabalhadores maduros esperam também que os mais novos proponham soluções e novas percepções sobre os assuntos discutidos. Vê-se, portanto, que para isso ocorrer, o aprendiz deverá possuir uma boa capacidade de absorção do conhecimento ministrado, elemento este também presente na descrição sobre a transferência de conhecimento segundo os autores.

Outro entrevistado entende que o aprendiz deve estar não somente receptivo à informação, mas deve também ter uma postura proativa, interagindo e buscando cooperar para o desenvolvimento do conhecimento referente àquela atividade.

“De quem recebe primeiro ele deve saber escutar, que às vezes é difícil. Segundo, ser proativo, espera-se que a pessoa seja crítica em relação ao que está fazendo. Por exemplo, quem está aprendendo às vezes faz perguntas que eu não me faço mais. E eu percebo que as coisas podem ser feitas de outra forma. Ou seja, acho que o aprendiz deve contribuir com o questionamento e com a crítica.” (Entrevistado B. H4, 56. Técnico – Ex- superintendente)

Outro trabalhador maduro concorda que o processo de aprendizagem também acontece dos mais novos para os mais experientes.

“Por que os profissionais mais novos, trazem uma formação mais moderna que a empresa até ganha. Eles têm domínio de técnicas quantitativas de modelagem, de ferramentas.” (Entrevistado B. H6, 54. Gerente)

Por fim, uma entrevistada conclui que se espera que o aprendiz tenha responsabilidade, cumpra o papel dele como trabalhador, que faça o trabalho bem feito, com concentração, e dedicação.

iv) Postura do Aprendiz

Quando os entrevistados foram indagados sobre a postura que os receptores do conhecimento demonstram diante do processo, seis dos nove respondentes disseram que isso varia de caso a caso. Mas de um modo geral, os trabalhadores maduros percebem interesse por parte dos mais novos, embora se perceba eventualmente uma desmotivação expressa pela falta de receptividade em relação às contribuições e conhecimento que os trabalhadores maduros podem oferecer.

“Tem de tudo. Acho que as pessoas são motivadas. Existem as que são internamente desmotivadas e aquelas que são motivadas, mas se a coisa demora a engrenar, elas ficam desmotivadas.” (Entrevistada B. M1, 55. Chefe de departamento)

“Varia de pessoa para pessoa. Mas se tiver uma linha média, acho que predomina o interesse e a curiosidade.” (Entrevistado B. H7, 62. Técnico – Ex- superintendente)

“Aí, é muito individual. Eu tive muita sorte, eu diria que 80% era super motivado, integrado, gostando de trabalhar no banco, interessado, a minoria deu problema.” (Entrevistada B. M2, 52. Chefe de departamento)

No entanto, três entrevistados observam que a falta de interesse se revela a partir do momento que os mais novos não se demonstram dispostos a ouvir ou recorrer à experiência dos mais maduros.

“Eu não vejo muita dificuldade, vejo é isso, às vezes, uma falta de interesse.” (Entrevistado B. H5, 59. Técnico – Ex- superintendente)

“Até os mais jovens têm a presunção de achar que são bons naquele assunto. Eu viajei outra semana para o Sul com um grupo de jovens. E então, o que eu vejo é isso, as pessoas mesmo que tenham assumido o cargo recentemente, eles se posturam como dono da verdade, isso se vê na maneira de fazer as coisas, ouve pouco, não reconhece as experiências, são muito arrogantes. A pessoa já tinha na

cabeça a visão sobre o assunto. Eu vejo que as pessoas não se preocupam em buscar as fontes que tem conhecimento para transmitir, mesmo quando precisam.” (Entrevistado B. H5, 59. Técnico – Ex- superintendente)

“O que a gente vê nas pessoas mais novas é que são tão automatizadas a seguir aquele processo, aquele trâmite, e se determinadas precondições são para aprovar, mesmo que haja aspectos negativos, isso é negligenciado. Então, isso é inexperiência, é uma coisa que o tempo vai concertar. Com o tempo você vai aprender como conduzir um processo. Mas se as pessoas fossem captar essa experiência retida em pessoas da sua própria equipe, certamente você teria um trâmite mais bem fundamentado.” (Entrevistado B. H5, 59. Técnico – Ex- superintendente)

v) O processo de aprendizado do aprendiz

Dentre as dificuldades apontadas pelo trabalhador maduro, a desmotivação e a falta de compreensão sistêmica foram dois fatores atribuídos ao aprendiz.

“Olha só, já tive estagiário muito bom, mas já tive estagiário que não queria nada. A pessoa não quer nada, mas não quer mesmo, você fala aqui e ela está ali. Então, a desmotivação seria a dificuldade. Vinha aqui na verdade só por causa do salário, porque isso aqui é empresa pública. E já encontrei isso também em funcionário. Então eu falei, - oh aqui não dá para ficar - . Quando eu fiz avaliação eu disse que ele precisava ser treinado por que não havia se adaptado ao trabalho.” (Entrevistada B. M1, 55. Chefe de departamento)

Outro entrevistado acredita que a dificuldade inerente ao processo de aprendizagem se deve mais a falta de habilidade do trabalhador maduro em passar o conhecimento do que a qualquer competência do trabalhador mais novo.

Outra entrevistada apontou que uma dificuldade enfrentada pelo aprendiz envolve a capacidade dele de se enxergar como parte necessária e importante de uma instituição tão grande como o banco. Caso ele não compreenda a importância de seu trabalho, ele pode vir a ficar desmotivado.

vi) Relações

Quanto à relação entre os trabalhadores maduros e os mais novos, os mais antigos relatam três visões distintas. Existem aqueles que se sentem valorizados e dizem não sofrer qualquer tipo de preconceito por parte dos mais novos, há outros que se sentem discriminados e ainda alguns acreditam que existe simultaneamente duas percepções dos mais novos em relação à eles. Por um lado,

eles se sentem positivamente reconhecidos e respeitados por causa da experiência e conhecimento adquiridos, mas também acreditam que existe certo preconceito, na medida em que alguns indivíduos os veem como intransigente e resistente à mudança.

“Tem os dois, eu já percebi em reuniões de alto nível: esse cara já está velho não vai querer fazer, como já percebi em reuniões, chama o fulano por que o cara conhece isso aqui de traz para frente.” (Entrevistado B. H1, 56. Técnico – Ex-superintendente)

“Isso varia de grupo para grupo. Tem grupo que eu me vejo sendo muito bem recebido e tem grupos tem uma resistência muito grande, parece que cada sala tem uma cultura particular, cada gerenciazinha tem uma cultura particular, vai muito da personalidade do gerente que imprimi naquele lugar. Tem grupo que me sinto muito bem, valorizado e tem outros que me sinto desvalorizado. Então isso varia de grupo para grupo.” (Entrevistado B. H2, 53. Técnico – Ex- superintendente)

“É mais complexo do que a sua pergunta pode parecer. Porque digamos assim, sem sombras de dúvidas, existe essa coisa da cabeça formada, de não está aberto para uma coisa que ele acha que está errado, que imagina que pode ser feita de outra forma, etc. Mas ao mesmo tempo sinto que há um respeito, porque é uma pessoa que conhece que está transmitindo o conhecimento. São coisas que andam juntas na mesma cabeça.” (Entrevistado B. H4, 56. Técnico – Ex- superintendente)

“Olha eu acho que não há uma predominância não, mas existem as duas culturas. Ela já tem a forma dela de pensar e agir, vai ser difícil, é um lado. Ela é muito conservadora. Já sofri isso. Ela é intransigente, inflexível então não vamos trabalhar com ela. Mas tem o outro lado também. Então, você convive com as duas realidades.” (Entrevistada B. M2, 52. Chefe de departamento)

Cinco entrevistados disseram não sentir qualquer forma de preconceito por parte dos mais novos.

“Não acho que não. Acho que ele nos enxerga como um certo suporte, um referencial. Até porque a gente tem a história dentro, a gente tem a cultura, a gente sabe o que pode dar certo ou dar errado. E isso é muito útil para eles. Lógico, se você chega em um ambiente que você não conhece, você precisa ter alguém, um apoio, um suporte.” (Entrevistado B. H3, 52. Técnico – Ex- superintendente)

“Em relação a mim não sinto, não sinto dificuldade. Sinto interesse e boa vontade. É porque também estou em uma posição de chefia, não sei se uma pessoa que não está teria o mesmo ouvido.” (Entrevistada B. M2, 52. Chefe de departamento)

“No meu caso não. Pelo contrário. As pessoas valorizam. Pelo menos as três gerências que eu tenho aqui não têm problema nenhum. Muito pelo contrário.” (Entrevistada B. M1, 55. Chefe de departamento)

Entretanto, um deles coloca que seu conhecimento não é valorizado e requisitado o bastante.

“Eu vejo mais, todos os eles notam tem um certo respeito pelo conhecimento adquirido, eu acho que não dão a devida importância a isso, dificilmente o cara vai buscar um cara mais experiente de outra equipe porque está precisando de ajuda, nunca vi esse caso. Você estando na equipe, você é eventualmente chamado a opinar em determinado assunto, mas não é valorizado como na iniciativa privada.” (Entrevistado B. H5, 59. Técnico – Ex- superintendente)

A valorização dos mais antigos pode ser melhor compreendida sob a luz da definição de Stein (1995) sobre memória organizacional. Ou seja, o trabalhador maduro por possuir um conhecimento passado, é alguém capaz de utilizar essa memória para alcançar maiores níveis de eficácia organizacional.

Por outro lado, o preconceito sofrido pelos mais velhos, confirma o que Lyon e Pollard (2003) descobriram em relação a percepções dos novos para com os antigos. Conforme as entrevistas e a literatura confirmam, os mais novos tendem achar que os antigos são inflexíveis e resistentes a mudanças. Por outro lado, os mesmos autores apontam que os novos valorizam a lealdade, a experiência e capacidade de pensar antes de agir, dos antigos. Sendo que este aspecto da valorização também é apontado nas entrevistas.

4.1.4. Oportunidades geradas pelo conhecimento adquirido

Todos entrevistados concordam que o conhecimento que eles adquiriram no banco, os permitiria desenvolver trabalhos paralelos. No entanto, apenas um dos entrevistados se dedica à outra atividade paralela ao banco. Os demais, apesar de receberem convites para participar de consultorias, conferências e palestras, cogitam se engajar em tais atividades somente quando se aposentarem. Outros acreditam que é antiético prestar consultorias a clientes que eventualmente recorrem aos serviços do banco. Dois entrevistados, porém, não pretendem desenvolver atividades profissionais depois de se aposentar.

“Eu não faço isso. Mas a capacitação que o banco dá é muito forte; tanto em termos de academia, quanto em termos de experiência profissional, então um cara

depois de trinta anos, se ele quis aprender ele adquiriu um conhecimento muito grande. Tipo assim, faltam seis meses para me aposentar e já recebi mais de dez ofertas para trabalhar em empresa ou consultorias.” (Entrevistado B. H1, 56. Técnico – Ex-superintendente)

“Frequentemente, me ligam universidades para me chamar para trabalhos e pagando bem. Tem uma discussão interna do nosso código de ética se pode ou não pode. Mas mesmo assim não me interessa. Eu, pessoalmente, acho que não vale a pena.” (Entrevistado B. H1, 56. Técnico – Ex-superintendente)

“Eu sou professor universitário. Eu pretendo me tornar tempo integral quando me aposentar.” (Entrevistado B. H4, 56. Técnico – Ex- superintendente)

“Não. Por que eu já tenho minha atividade privada, eu sou pecuarista. Eu perco dinheiro por estar no banco. O que eu gostaria de fazer não é consultoria mas conferências. Então, até hoje eu mantenho nos meus e-mails um tópico de conferencia, então eu tenho esse dossiê que futuramente pode me ser útil.” (Entrevistado B. H5, 59. Técnico – Ex- superintendente)

“Consultoria nem pensar. Por que é incompatível por uma questão ética quando a pessoa está na ativa. E depois de se aposentar tem um período de quarentena bem expressivo. O que eu gostaria, mas não sei se vou ter oportunidade, é tentar uma vida acadêmica, tentar um doutorado, alguma atividade de ensino.” (Entrevistado B. H6, 54. Gerente)

“Depois de me aposentar pode até ser. Se eu conseguir, vou ser vagabundo. Se de repente bater `paura`, posso até fazer. Só não quero fazer consultoria porque acho que vincula ao BNDES.” (Entrevistado B. H1, 56. Técnico – Ex-superintendente)

“Não, não quero... Desenvolvo outras habilidades.” (Entrevistada B. M2, 52. Chefe de departamento)

“Eu quero me aposentar e ficar de sunga na praia...” (Entrevistado B. H3, 52. Técnico – Ex- superintendente)

As formas de ocupação mais flexíveis como consultorias, são alternativas de ocupação sugeridas por Arrowsmith e McGoldrick (1997), que parecem despertar interesse dos mais antigos.

Os entrevistados não parecem sofrer as dificuldades que Platman (2003) aponta em relação aos trabalhadores maduros que aderem a este tipo de atividade de “freelancer”. Diferente do que o autor aponta, os funcionários do BNDES se aposentam com plena capacidade profissional e parecem ter conseguido desenvolver e alcançado competências que o mercado valoriza e também uma rede de contatos capaz de abrir novas possibilidades de trabalho.

4.2. A EMPRESA F

A empresa F é uma empresa pública, vinculada ao Ministério de Ciência e Tecnologia, com o objetivo de promover e financiar a inovação e a pesquisa científica e tecnológica em empresas, universidades, institutos tecnológicos, centros de pesquisa e outras instituições públicas ou privadas. As atividades desenvolvidas pela empresa incluem a seleção, análise e financiamento de projetos na área de inovação industrial, ciência e tecnologia. (Empresa F, 2009)

A empresa está subordinada à política do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) e desenvolve uma atividade semelhante ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). “Enquanto o CNPq apoia prioritariamente pessoas físicas, por meio de bolsas e auxílios, a Empresa F apoia ações de ciência, tecnologia e inovação de instituições públicas e privadas.” (EMPRESA F, 2009) A seguir estão listados algumas das suas formas de atuação:

- “Ampliação do conhecimento e capacitação de recursos humanos do Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia & Inovação;
- Realização de atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação de produtos e processos;
- Aumento da qualidade e do valor agregado de produtos e serviços para o mercado nacional visando a melhoria da qualidade de vida da população e a substituição competitiva de importações;
- Incremento da competitividade de produtos, processos e serviços para o mercado internacional, visando o aumento das exportações;
- Promoção da inclusão social e da redução das disparidades regionais;
- Valorização da capacidade científica e tecnológica instalada e dos recursos naturais do Brasil.” (EMPRESA F, 2009)

Com promulgação da Constituição de 1988 houve uma mudança na forma de recrutamento de pessoal das empresas públicas com a instituição da exigência de seleção via concurso público para admissão de funcionários. Esta medida extinguiu as formas de admissão anteriores como as indicações de conhecidos, parentes, efetivação de estagiários ou prestadores de serviços. Assim, a empresa, onde é comum o parentesco entre os funcionários mais antigos, só teve seu quadro renovado pela entrada de novos empregados em 2001, após um período de quatorze anos, quando realizou o primeiro dos dois concursos públicos ocorridos até hoje. (ROCHA, 2004)

Além disso, desde 2001, a empresa vêm passando por algumas mudanças, tais como: a renovação de 1/3 do quadro funcional após 14 anos sem concurso

público, a implantação de um Plano de Demissão Incentivada; definição de nova política operacional e alteração do plano de carreira dos funcionários. (ROCHA, 2004)

4.2.1.

Conversão de conhecimento: iniciativas, processos, entraves e condições facilitadoras

i) Iniciativas

Quanto às iniciativas da Empresa F na área de gestão do conhecimento ao longo da história, elas acontecem de forma não muito estruturada e muitas vezes descontinuadas, com algumas exceções.

Podem ser citadas algumas iniciativas genéricas tais como:

- Política de apoio à graduação e à pós-graduação
- Participação dos funcionários em eventos e palestras nacionais e internacionais;
- Apoio financeiro para realização de palestras e eventos nacionais e internacionais;
- Apoio (financiamento) a publicações específicas: PINTEC (IBGE) e Revista da Inovação Brasileira, e criação de Portais -exemplos <http://www.venturecapital.gov.br/vcn/index.asp> e www.finep.gov.br
- Parceiras com outras instituições e formação de redes.
- Normas, procedimentos e mapeamento de fluxos de trabalho sendo revisados por uma consultoria externa da COPPE.
- Formação de Grupo recente responsável pela formulação de um edital de licitação para o desenvolvimento de um novo sistema de informações. Embora contenha informações relevantes de diversas naturezas, o sistema atual não atende as demandas da organização e não gere relatórios satisfatórios,
- A atual implementação do Plano de Gestão Estratégica (PGE), com formação de sete grupos de trabalhos internos, formados por funcionários da EMPRESA F, para discutir planos estratégicos em torno de temas específicos, um deles trata de gestão da informação e do conhecimento. O

atual PGE sucedeu inúmeros outros planos anteriores que não tiveram êxito na implementação de ações propriamente ditas, mas que, em suma, mapearam uma série de problemas/dificuldades que ainda persistem no presente, além da identificação de novos.

- Utilização de ferramentas colaborativas (via intranet/web) que não tiveram muito sucesso, ex. ferramenta " WIKI", portal DPP - Diretório da Pesquisa Privada, uma espécie de BLOG foi implementado uma vez. A gestão de um do Entrevistado F. H4, 54. Analista, foi uma das que mais inovou em iniciativas de gestão da informação e conhecimento, mas não obteve muito êxito com as inovações implementadas, e as mesmas não vingaram.
- O Plano de demissão voluntária atual não previu uma forma de reter o conhecimento tácito das pessoas que deixaram a empresa,
- Parcerias com outras instituições. O HABITARE é um programa derivado de uma iniciativa da "EMPRESA F + Caixa Econômica" - <http://www.habitare.org.br/>. Além de apoio financeiro ao desenvolvimento de novas tecnologias habitacionais, há a publicação de coletânea de livros divulgando as iniciativas desenvolvidas.

Atualmente está sendo contratada consultoria para o desenvolvimento de novo plano de carreira, que contemple o mapeamento de gestão de competências.

De uma maneira geral, cada área e/ou departamento adota procedimentos específicos/próprios diante da ausência de procedimentos estruturados. Assim, alguns desenvolvem normas, procedimentos e sistemas paralelos próprios, e não esperam que a EMPRESA F proceda à melhoria e aperfeiçoamento dos atuais. De igual forma, a transferência de conhecimento entre as pessoas de áreas/departamentos iguais ou distintos se dá de maneira não padronizada, pois cada chefia coordena isso de forma diferenciada.

ii) Processo

Por não existir uma metodologia proposta pela empresa para a passagem do conhecimento, cada funcionário desenvolve sua própria maneira, segundo julga ser mais adequado. Algumas das maneiras listadas são: no dia a dia, por meio do desenrolar das atividades e por meio da resolução de casos e avaliação de projetos.

“A gente vai se misturando, procurando passar.” (Entrevistado F. H1, 71. Analista)

“Não adianta pegar um estagiário e ficar tentando fazer lavagem cerebral, o processo de trabalho tem que ter divisões em que o conhecimento venha naturalmente pela própria atividade que ele exerça, independente do nível. O processo de transmissão de conhecimento numa instituição da EMPRESA F é através de casos. E cada caso, é um caso.” (Entrevistado F. H4, 54. Analista)

“Olha, eu trabalho muito em colocar o funcionário em curso, seminário, conferências, congressos. Então, eu explico ao meu funcionário, como é o meu método de fazer. Aí, depois ele cria o dele. Então, a experiência eu acho que não se passa para ninguém, você adquire a sua e eu adquire a minha.” (Entrevistado F. H2, 69. Analista)

Esta funcionária também transfere seu conhecimento na execução do dia a dia das tarefas, e dependendo da capacidade do aprendiz, ela pode avançar ou não neste processo.

“Hoje nós temos uma infraestrutura aqui que não havia quando eu cheguei. Daí, eu montei uma estrutura, arquivos, tabelas, normas e rotinas. Daí, eu passei a passar para as pessoas - Eu faço assim. Aí, eu vou passando aos poucos o meu conhecimento e a minha forma de fazer, e as pessoas ou acham bom ou não, a maioria, gosta. (...) Isso foi uma metodologia que eu apliquei, ninguém me ensinou, mas eu achava que era o lógico e comecei a incentivar cada um, sentava com eles, ensinava a fazer. Mas os meninos me adoravam (...) Dependendo do discernimento de cada um, ou você desenvolve aquilo que ensinou ou fica só no básico.” (Entrevistado F. M1, 60. Analista)

“Isso é pessoal, não é da empresa (infelizmente). Eu acho até que a gente deveria ter uma forma estruturada. Não tem. Isso é muito particular de cada um e eu tento, sou meio informal. Não trato isso formalmente. (Entrevistado F. H8, 56. Chefe de departamento)

Este entrevistado reconhece que é um processo que ocorre por meio de diversos meios.

“Você tem reuniões periódicas em que ocorre a transferência por meio de atividades de avaliações de projeto, de acompanhamento e de fomento. Separa-se em três grandes blocos. Na fase de avaliação, você tem que avaliar a empresa, o negócio, o mercado, a tecnologia, e a parte prospectiva que se refere ao desempenho que a empresa pode ter. Então engloba tudo isso, é um processo de discussão que você constrói a avaliação desse negócio, em que nessa relação de interação com o chefe, você interage nas várias etapas de avaliação de um projeto. Tem a parte também onde você visita a empresa, conhece a fábrica, vê o centro de pesquisa, vê a tecnologia, vê como quem ela concorre, e isso vai sendo debatido. Então, você vai aprendendo. Por isso, o processo de transferência de conhecimento

é multifacetário, ele tem visita à empresa, interação com a chefia e interação com outras áreas.” (Entrevistado F. H6, 60. Chefe de departamento)

Dois entrevistados reconhecem que o processo de transferência de conhecimento consiste na passagem de um conhecimento que será internalizado de acordo com a percepção do mais novo. De forma que ele poderá concordar ou discordar do que está sendo transmitido e ainda criar sua própria maneira de operacionalizar aquele conhecimento. Quando o aprendiz discorda do que está sendo transmitido ou quando ele quer se diferenciar de alguma forma de quem está passando o conhecimento, ele pode até mesmo passar a operacionalizar aquele conhecimento de modo contrário da maneira como está sendo apresentado pelo o mais velho. Além disso, a aprendizagem também ocorre dos mais novos para os mais antigos.

“Existe muita transferência de conhecimento dos novos para os mais antigos, por exemplo, sistemas informatizados são caóticos aqui na EMPRESA F, os novos conseguem uma certa intimidade, os velhos não conseguem, é um desajuste que não tem solução. A gente também faz uns conselhos para discutir determinado assunto. E toda hora formam-se pequenos conselhos. Mas é muito no desenrolar do trabalho e de uma maneira menos organizada, mas constante, hipervasiva, quer dizer invade tudo, acontece um pouco o choque, um pouco a diferença, e algum resultado. A transferência não é outro adotar o que eu penso. Eu estava brincando com você mas pode ser ao contrário, como o Jaques pensa assim eu penso ao contrário, porque eu não quero ser igual a ele. Eu não quero pensar como ele, não quero me vestir como ele, eu não quero me comportar como ele. Eu não quero concluir dessa situação a mesma coisa que ele.” (Entrevistado F. H5, 60. Analista)

A dificuldade que os mais antigos possuem de lidar com a tecnologia e, por conseguinte, a ajuda e troca de conhecimento que existe da parte dos mais novos para eles em relação a este tipo de ferramenta, confirma o que Lyon e Pollard (2003) concluíram a partir de uma pesquisa: tanto os gerentes jovens quanto maduros acreditam que a maior dificuldade dos trabalhadores mais velhos é a dificuldade de desenvolver competências tecnológicas.

A partir dos relatos dos entrevistados, também se percebe que existem várias percepções sobre o processo de aprendizagem organizacional. Alguns trabalhadores maduros entendem a aprendizagem como um processo de construção social que ocorre por meio da interação social. Outros fundamentam a aprendizagem com base na experiência direta e também através da prática de treinamento específico, como a realização de cursos. Os trabalhadores maduros

também reconhecem que a aprendizagem é um processo cognitivo em que o aprendiz interpreta o conhecimento que está sendo passado de acordo com as especificidades do seu sistema cognitivo. Esta diversidade de formas de aprendizagem coincide com as possibilidades de aprendizagem propostas no ciclo de aprendizagem experimental de Kolb (1984).

Conforme o Entrevistado F. H5, 60. Analista observa, os mais novos podem se posicionar de modo contrário ao aprendizado que está sendo ministrado pelos mais antigos, como uma tentativa de se diferenciar e refutar não só o conhecimento mas também a pessoa que está transferindo.

Apesar das dificuldades encontradas na passagem do conhecimento tácito, alguns modos citados foram as discussões de projetos e citação de casos passados.

“É claro que eu diria que a transferência do conhecimento tácito é mais difícil, porque está atrelada à coisa da experiência, e não é fácil codificar. Acho que em determinados projetos é mais fácil de transmitir o conhecimento tácito. Mas eu diria que não é sistêmico, não é fácil.” (Entrevistado F. H6, 60. Chefe de departamento)

“Não, não é fácil, eu não tenho técnica, procuro conversar, dar caminhos, referências. A gente vai passando normalmente, as pessoas vão vendo e vão aprendendo o caminho da empresa. Aí, o indivíduo vai adaptando o jeito dele de fazer.” (Entrevistado F. H1, 71. Analista)

“Só através do debate e do dia a dia. Eu posso falar pra ele de um caso e posso indicar para ele procurar tal pessoa. Isso é tácito, está em mim, não está nos livros. Lamentavelmente não existem mais os fóruns para isso, o processo de trabalho não permite porque as análises são corridas e o objetivo é muito mais embolsar do que promover tecnologia.” (Entrevistado F. H6, 60. Chefe de departamento)

Os entrevistados têm clareza em relação a distinção de conhecimento tácito e explícito de acordo com a definição de Nonaka (1994) e seguem a proposta do mesmo autor em relação a forma de compartilhar este tipo de conhecimento.

O que os mais antigo buscam passar

Alguns aspectos intrínsecos ao conhecimento que os entrevistados buscam compartilhar são: a) prazer pelo trabalho, b) a capacidade de identificar a

localização da informação, c) e estimular os mais novos a criar sua própria metodologia de trabalho.

a) Gosto pelo trabalho

“Eu separo dois tipos de conhecimento, o serviço e com relação ao fato de como você encara o trabalho. Por exemplo, ensinar tarefa é fácil, agora o que eu passo é o gosto pelo fato de você estar trabalhando, porque você escuta muito - Eu trabalho porque preciso. - Eu passo para eles, que eu trabalho porque eu gosto. Você tem que acordar feliz em trabalhar, senão teu serviço não vai ficar bom. E eu tento passar a alegria. Para mim, a vida nunca foi um mar de rosas, às vezes você acha que merece e não ganha, você fica desmotivado, mas essa insatisfação tem que ser momentânea, o gosto pelo trabalho não pode acabar.” (Entrevistado F. H7, 54. Analista)

b) Identificar a localização da informação

“Eu sempre trabalhei assim: a forma de você conhecer como eu faço as coisas, como eu trabalho, é vendo eu trabalhar, entendeu? Então. - Ih, mas essa informação fica lá no 5º andar, tem que ir lá perguntar. - Então vamos lá, vamos na mesma hora, para resolver logo o que estou fazendo. Uma pessoa que entra na EMPRESA F não tem a menor ideia onde ficam as coisas e isso acontece muito. Têm departamentos que estão lá no 24º andar e fazem uma tarefa muito específica e eu entro em contato com eles. Mas, às vezes, é um profissional novo que está substituindo o chefe que não tem a menor ideia e faz lá um trabalho que levou 2 semanas. Daí, eu falo - Ah, se você tivesse pedido isso para mim (...)”

c) Estimular os mais novos a desenvolver seu método de trabalho

“Olha conhecimento de trabalho, no meu modo de ver, praticamente nós não passamos para ninguém, a gente ensina e a pessoa a criar o seu método. Por exemplo, você vai aprender a dirigir, o instrutor ensina de um jeito e você cria o seu estilo. O estagiário pode contar comigo para tudo, mas daqui a pouco ele cria o seu estilo, quer dizer, tudo o que eu souber, que eu puder, eu passo para ele numa boa, tranquilo.” (Entrevistado F. H2, 69. Analista)

De acordo com o relato dos entrevistados, percebe-se a existência dos três tipos de aprendizagem descritos por Watkins e Marsick (1990), sendo que há a predominância da aprendizagem informal seguido da incidental. São poucos os trabalhadores maduros que utilizam a indicação de cursos e programas de treinamento como meio de transferir seu conhecimento para os mais novos.

Além disso, com base no ciclo de Kolb (1984), percebe-se que os trabalhadores maduros transferem seu conhecimento basicamente por intermédio

de duas formas: na experiência imediata do trabalho (realizar a tarefa junto com o aprendiz, `aprender fazendo`) – nesse caso a experiência é captada por `apreensão` pelo trabalhador mais novo; e/ou o trabalhador antigo explica teoricamente o conhecimento que está sendo transferido (citação de casos passados e nas discussões) nesta outra forma de captura o conhecimento é `compreendido` pelo aprendiz. Ainda que os trabalhadores maduros utilizem predominantemente a metodologia de compartilhar seu conhecimento no desenrolar da realização das tarefas, percebe-se que eles também recorrem a mais de um tipo de maneira de compartilhar tal conhecimento. Ou seja, percebe-se que é comum em que em uma única reunião, os trabalhadores maduros utilizarem mais de um meio de compartilhar seu conhecimento.

iii) Entraves

As principais dificuldades apontadas pelos trabalhadores antigos da EMPRESA F, em relação ao processo de passagem de conhecimento, foi agrupada nos blocos: a) segregação entre os novos e antigos, b) institucional, c) choque cultural, d) comportamental e e) empobrecimento das atividades.

a) Segregação

Existe uma separação muito forte entre os antigos e os novos, explicada em parte pelo fato da EMPRESA F ter ficado sem concurso por muito tempo. Um dos entrevistados mais velhos, disse inclusive ter sido vítima de assédio moral. Essa segregação não somente representa uma forma latente de discriminação para com os mais velhos, como também sinaliza que os mais novos não valorizam o conhecimento dos mais antigos. Com isso, o processo de transmissão de conhecimento se enfraquece.

“A dificuldade que eu vejo é que houve em algum tempo uma separação do que é velho e novo (pessoas). Hoje, quem sai da faculdade está sabendo mexer tranquilamente num computador, mas não tem o “joelho ralado”, não passou por coisas que só a vida ensina...” (Entrevistado F. H1, 71. Analista)

“(...) Eu me senti muito desrespeitado (...) Têm pessoas novas que chegam e que não tem visão do que é trabalhar num escritório, não sabem medir as palavras, elas

não estão no botequim, palavrões não são permitidos (...) Já pegaram um formulário meu e o alteraram sem me consultar (...) Nas primeiras turmas foi feita essa separação e tinha até um e-mail separado em que os novos comunicavam-se entre si e nós ficamos de fora.” (Entrevistado F. H2, 69. Analista)

b) Institucional

Há uma série de problemas institucionais identificados pelos entrevistados. Dentre elas: crise de valores, de direção, extinção dos fóruns e falta de estruturação do processo de transferência de conhecimento.

“A cultura da EMPRESA F está esquisita, eu vejo as coisas até um pouco largadas, dão ênfase a coisas que não deveriam, outras que são necessárias não acontecem (...) A empresa pública sofre influências que são ruins. Hoje, nós estamos em uma greve.” (Entrevistado F. H5, 60. Analista)

“A EMPRESA F não tem uma área de planejamento, não tem diagnóstico, então na verdade, trabalha dando respostas setoriais, cumprindo o que Brasília nos manda fazer, não tem estudo, não tem pesquisa.” (Entrevistado F. H4, 54. Analista)

“(…) Lamentavelmente, não existem mais os fóruns para isso, o processo de trabalho não permite porque as análises são corridas e o objetivo é muito mais embolsar do que promover tecnologia.” (Entrevistado F. H4, 54. Analista)

“Eu não vou comentar, porque é institucional, ela não me dá os meios necessários para que eu possa passar o conhecimento.” (Entrevistado F. H3, 56. Analista)

“Há uma crise de valores, de direção, existe uma crise de direção porque os pilotos aqui do avião não são grandes maravilhas e também existe uma crise que é própria de uma certa transição. Porque eu não sei se você percebeu que tem pessoas mais velhas, como eu, e pessoas bem novas, mas não tem ninguém no meio. Cadê os 40, 45, não tem ninguém porque a EMPRESA F admitiu muita gente na minha época, depois ficou um tempão sem admitir e agora entrou um pessoal. Então, tem uma coisa meio maluca, isso torna a transição um pouco mais difícil, porque fica uma coisa tipo uns caras de cabelo branco com uns nenenzinhos.” (Entrevistado F. H5, 60. Analista)

“Acontece uma divisão de trabalho em que deixa de existir a integração, o pensar junto. Em muitos casos, você só vê isso no final. - Se você tivesse dito isso antes, a gente não teria escrito o convênio daquela maneira. É o advogado reclamando que não participou. Ele participou ali, eletronicamente né, deu o ok. Essa é uma crítica genérica, com essa coisa de cumprir prazo, você perde essa habilidade de integração.” (Entrevistado F. H8, 56. Chefe de departamento)

“No caso da EMPRESA F ela foi crescendo sem organização. Como a greve, por exemplo, eu estou há 25 anos na empresa e eu nunca vi uma solução para o plano de cargos e salários porque as pessoas estão sempre muito preocupadas com a questão pessoal.” (Entrevistado F. H3, 56. Analista)

c) Choque cultural

Conflito entre uma cultura antiga que incentiva o trabalho em equipe e a cooperação, e a atual cultura que estimula iniciativas mais individuais.

“Essa garotada que chega, chega com um ferramental muito grande, mas não viveram a problemática que nós vivemos na ditadura, então não tem arraigada a questão nacionalista, isso é muito claro, não são soluções coletivas que os atraem mais.” (Entrevistado F. H4, 54. Analista)

“Nós ficamos de 85 até 2000 para fazer contratação aí tem um choque de cultura muito grande, não são tão coletivos, são individuais e nós erramos em manter o mesmo processo de trabalho.” (Entrevistado F. H5, 60. Analista)

d) Comportamental

Posturas como arrogância e falta de comprometimento com a empresa são alguns traços apresentados pelos mais novos que dificultam o processo. Já os mais antigos, demonstram falta de confiança, insegurança e vaidade que os impedem de delegar e passar plenamente o conhecimento.

“Eu acho que existem duas dificuldades; primeiro é a falta de interesse da diretoria e os grandes formuladores têm que se despir da vaidade. A vaidade aqui é muito aguçada, porque, no fundo, eles têm medo de perder a segurança.” (Entrevistado F. H4, 54. Analista)

“Então, a dificuldade é essa, geralmente os recém-formados chegam achando que são donos do mundo. (...) A maior dificuldade talvez esteja no ser humano não aceitar o seu método, o seu modo de ser. E também, às vezes, eu posso ser muito arrogante, prepotente, a dificuldade está aí.” (Entrevistado F. H7, 54. Analista)

“Postura. Eu percebo que eles estão aqui de passagem, é o pulo para outro lugar, não estão pensando em se fixar, querem sair pra ganhar mais, o conhecimento não vale.” (Entrevistado F. M1, 60. Analista)

“Da minha experiência, eu acho que as dificuldades são de agenda própria, porque eu tenho uma dificuldade, já mapeada, de ser um pouco perfeccionista e de achar que - Isso aqui ele não vai entender do jeito que eu quero que ele entenda, vou fazer eu mesmo. Isso é um erro grave que interrompe o processo de confiar no outro.” (Entrevistado F. H8, 56. Chefe de departamento)

“É muito difícil que o ser humano abra todo o seu conhecimento.” (Entrevistado F. H2, 69. Analista)

“Eu acho que quando a gente fala de conhecimento, nós estamos nos referindo as mais primitivas eras da civilização humana, porque isso tem uma conotação direta com o poder, mesmo nos textos, você vai ver que nas sociedades mais primitivas, a informação tem conotação de poder, fosse através de explicações por conversas, ou

saber de causas e soluções para determinadas doenças (...) Não há como isso ocorrer de maneira diferente nas organizações.” (Entrevistado F. H3, 56. Analista)

Por este motivo, muitos se recusam a transferir o conhecimento.

“O que pode acontecer é em determinado momento, acontecer um problema e nós dois estarmos juntos e eu comentar - Já vi isso em algum lugar. E você - Poxa, ele não comentou isso comigo. Foi porque eu não lembrava, isso não é negar o conhecimento. A outra é você negar conhecimento, por ser a única forma de você se diferenciar dos outros. Eu acho que nas organizações, públicas ou privadas, precisam ter uma política relacionada ao conhecimento que tente compreender o ser humano.”

“Os jovens, devido a influência da academia, tendem a se aterem a regras e `fórmulas,` em vez de se voltar para uma visão que reconhece a complexidade e mutabilidade da situação.”

“Eu acho que é a coisa dos nove meses da gestação, tem coisas que não adianta, tem um tempo para maturar. Você chega aqui e acha que é tudo como uma planilha, tudo planilhado, o cara vai desenvolver um programa que vai ter essa etapa, essa etapa e essa etapa, como um cronograma, como se ele tivesse fazendo um orçamento para a casa dele. Só que a banda não toca assim, porque o mercado impõe variáveis endógenas, exógenas, coisas que modificam o plano, e ele chega aqui achando que a coisa é previsível, só que a coisa sofre variações ao longo do tempo, e ao longo do tempo ele vai vendo que ele precisa entender disso.”

e) Empobrecimento das atividades

Essa crítica se remonta ao processo gradativo e crescente de simplificação do conteúdo das tarefas. Especificamente no setor em que este entrevistado atua, ele observa que o processo de aprovação de um projeto está mais voltado a uma atividade de enquadramento de exigências burocráticas, do que ao um processo que envolva questionamento, análise de fatores ambientais, pesquisa, discussão e reflexão. Ou seja, na medida em que o processo de trabalho está se tornando cada vez mais simples, os mais novos não têm qualquer desafio ou dificuldade que os faça recorrer e reconhecer o valor da experiência dos mais antigos.

“Olha só, a critica vai se tornar mais ácida, se o trabalho vai ficando mais vulgar, a transferência de conhecimento vai se tornando mais simples. Pega uma vassoura, passa para aqui e para lá, está varrido. Então como eu acho que a gente está vulgarizando muito nosso trabalho, está facilitando a transferência de conhecimento. Mas que conhecimento? Do pouco, ou do aplicável, nesse caso. Daqui a alguns anos, não vai haver muita diferença entre o mais antigo e o mais novo. Não importa o que o mais velho tenha feito, a experiência passada não será um guia do presente.”

“E a grande prova é o seguinte, pode pegar 80% dos novos e dizer o seguinte: quanto te falta para conhecer o que você precisa conhecer pra fazer seu trabalho bem? Todos eles vão responder, já sei quase tudo. Então, você vai responder, então seu trabalho é muito medíocre, você já conhece quase tudo, entendeu. Então tem uma sensação vigente, que as coisas bateram no teto, que não têm mais nada para aprender, sabe um vazio que deve ser péssimo para eles.”

iv) Condições Facilitadoras

Por outro lado, os trabalhadores maduros acreditam que os seguintes fatores facilitam o processo de compartilhamento de conhecimento: a) apoio institucional, b) ferramentas de T.I, c) pró-atividade, vontade de aprender e ensinar, d) bom relacionamento com os mais novos.

a) Apoio institucional

Os funcionários maduros acreditam que a estruturação do processo seria uma dos que mais facilitariam o processo de transferência de conhecimento. Foi apontada a necessidade da implantação de ferramentas que viessem aproveitar o conhecimento existente na empresa e também necessidade do RH desenvolver um programa que disseminasse uma cultura que valoriza a aprendizagem organizacional e que orienta os agentes deste processo.

“Aí, é a direção, porque quem dirige tem que perceber que isso é importante, crítico e precisa ser formulada uma diretriz que facilite a absorção do conhecimento.”

“Eu acho que se o RH desse uns cursos que direcionassem para isso, melhoraria muito. Workshops, seminários, talvez com isso as pessoas se conscientizem.”

b) Ferramentas de T.I

A existência de ferramentas de T.I voltadas para o processo de compartilhamento de conhecimento.

“Os instrumentos informatizados permitem que você desenvolva uma análise ampla em que você tenha consultas rápidas a vários setores. Pessoas que sejam remuneradas e que possam me orientar trazendo informação aprisionada e não utilizada. Eu vejo que aqui há um desperdício que só ocorre no Brasil, eu duvido que em outro país se perca conhecimento desse jeito.”

A percepção dos entrevistados de que o apoio institucional e as ferramentas de T.I são facilitadores para o êxito da GC está alinhada a categorização proposta por Bastista et al (2005) em relação ao mesmo assunto.

c) Pró-atividade, vontade de aprender e ensinar.

De forma diferente dos itens já citados, essa dimensão depende estritamente da escolha dos indivíduos envolvidos no processo. Para que o processo venha ser facilitado, exige-se maior motivação e disposição por parte dos agentes do processo de transmissão de conhecimento.

“As coisas não vão cair do céu, você tem que ser pró-ativo, o grande problema dos jovens hoje em dia é que eles não são pró-ativos, eu percebo isso na EMPRESA F, eles são imediatistas, eles não querem crescer profissionalmente. Isso está gritante, a grande maioria está sendo uma decepção muito grande, eles se atêm só às funções deles. Eu sempre fui de fuçar, eu quando comecei, fui conhecer a EMPRESA F, comecei a ajudar as pessoas, por curiosidade conheci a EMPRESA F, e em pouco tempo eu já era secretária geral da área. Então esse conhecimento eu passo, agora você tem o pulo do gato que é da pessoa, eu não posso exigir que você seja igual a mim. Agora o feeling que você tem é a vivência, ninguém te dá.”

“A vontade de aprender, por parte do estagiário e do jovem, e do velho, de ensinar. Porque às vezes (você já deve ter escutado isso). - O pulo do gato a gente não ensina.”

“Uma pré-disposição mais ensinável, existe um problema também que a maioria das pessoas não gosta de ensinar, não tem paciência, eu tive que aprender também e sofri muito, eu acho que as empresas deveriam escolher melhor as pessoas (...) Tem que ter boa vontade, então tanto quem está chegando quanto a chefia tem que estar aberto para mudanças.”

“Sem motivação não existe nada, e para ter motivação tem que ter perspectiva, então as pessoas têm que ser treinadas para aquilo que podem dar um crescimento para elas.”

d) Bom relacionamento com os mais novos

A existência de um relacionamento de parceria, abertura e interação entre os antigos e os novos.

“Eu já tive vários estagiários e foi muito legal o relacionamento com eles. Tinha minha mesa e o estagiário sentava do meu lado e fazia tudo comigo. Eu acho que tenho uma qualidade que é tratar abertamente e francamente as pessoas. Porque a gente vê que têm pessoas que fazem questão de postura de “chefe”, “eu sou superior”. Isso para mim não é uma maneira correta de fazer as coisas. É muito

mais uma questão de você conquistar parceiros do que dar ordens. “Não discuta que sou superior” –Isso é muito antigo.”

As definição mais recorrente para o relacionamento dos mais antigos com os novos foi uma relação de troca, na qual existe um aprendizado mútuo entre os antigos e os mais novos.

“O estagiário pode assimilar bastante coisa da empresa e pode passar o conhecimento que ele está trazendo da faculdade. É importante essa troca em que ele traz conhecimento e recebe, dos mais antigos, o conhecimento de como funciona a empresa.”

“Porque os jovens têm muito a nos ensinar e eu tenho muito a passar para eles.”

“Eu tenho um relacionamento muito bom com quem se propõe a aprender e não tenho nenhuma resistência aos mais jovens. Eu me coloco muito numa relação de troca, me coloco muito como um igual. Eu tenho uma bagagem, mas o outro, com uma bagagem menor, pode ter qualitativamente uma coisa mais interessante. À medida que você demonstra que é aberto, você não afasta os mais novos, ele procura por você.”

4.2.2.

Relação entre a cultura e a aprendizagem organizacional

A maioria dos entrevistados acredita que a cultura existente não fomenta a aprendizagem organizacional, embora dois entrevistados tenham mencionado que a empresa oferece e incentiva que seus funcionários façam cursos. Já outros dois entrevistados acreditam que haja uma cultura de aprendizagem porque a empresa está investindo no desenvolvimento e capacitação dos jovens.

Um dos entrevistados remonta à criação da empresa para explicar a ausência de uma cultura que favoreça à aprendizagem organizacional.

“Não hoje não. Vou ter que falar um pouco do passado. Sem comparação, nada funciona. O BNDES nasceu com Celso Furtado, Rômulo de Almeida (...) Brasileiros ilustres, caras que entendiam das coisas. Nasceu porque o Brasil não sabia fazer projeto para pedir dinheiro ao Banco Mundial. Construíram o BNDES que hoje os EUA quer copiar. Pelúcio, criou um fundo, e isso veio se transformando (...) Bom, pode ter erros na minha identificação do personagem, mas o fato é que esse cara é diferente dos caras do BNDES, porque ele criou a EMPRESA F, mas nunca criou uma empresa. Então, não tinha padrão, cada um

fazia o que queria; só que fazia bem feito porque o nível era muito elevado. Aqui é um improvisado geral, não tem gestão de processo.” (Entrevistado F. H4, 54. Analista)

Quando interrogados sobre a existência de uma cultura de aprendizagem dois entrevistados afirmaram:

“Seria tão bom se existisse... Esse é um dos motivos pelo qual a gente está fazendo um planejamento estratégico, em que esse assunto faz parte...” (Entrevistado F. H8, 56. Chefe de departamento)

“Não... Hoje vigente não.” (Entrevistado F. H5, 60. Analista)

Dois entrevistados observam que a postura de aprendizagem parte de uma iniciativa individual. Percebe-se, entretanto, que há um consenso por parte dos entrevistados, de que a EMPRESA F é uma empresa que oferece oportunidade de cursos e treinamento externo.

“Olha, a EMPRESA F promove cursos. Agora depende do interesse das pessoas (...) Tem gente que está estagnada há anos.” (Entrevistado F. M1, 60. Analista)

“Não, é uma iniciativa individual.” (Entrevistado F. H7, 54. Analista)

Outros entrevistados acreditam que a cultura da EMPRESA F incentiva à aprendizagem organizacional pelo fato da empresa incentivar a realização de curso. Entretanto, não há um enfoque direcionado a aprendizagem que ocorre internamente, a partir de uma dinâmica organizacional interna que favoreça a troca e disseminação de conhecimento.

Portanto, ainda que a empresa incentive a realização de cursos, se este conhecimento captado externamente não for socializado não haverá criação de conhecimento em escopo organizacional. Portanto, segundo o modelo SECI proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), a cultura existente poderá ser compreendida como uma cultura que incentiva a aprendizagem, caso exista um ambiente de interação e comunicação entre os funcionários que incentive o compartilhamento desse conhecimento captado externamente, para que possa ocorrer a espiral do conhecimento.

“Acho que a EMPRESA F é uma empresa heterogênea. Mas a área que lida com empresa é muito estimulada (...) Então, o cara diz, design é um aspecto fundamental para a competitividade, então, o cara vai lá e tem um estímulo para

conhecer tudo sobre design. Aí, o outro diz - Eu quero aprender sobre energia eólica,. Então, o cara vai estudar isso. Há um estímulo para que as pessoas interajam com o mercado.” (Entrevistado F. H6, 60. Chefe de departamento)

“Valoriza e muito, porque a EMPRESA F está vendo o amanhã, entendeu? O amanhã é o futuro; quer dizer, o que vai ser a EMPRESA F daqui a 10, 20 anos? Então, ela está confiando muito na juventude (...) (Entrevistado F. H2, 69. Analista)”.

“Olha, não sei dizer para você com certeza, porque eu estou preso nesse setor há 18 anos (...) Mas eu acho que estimula, a EMPRESA F tem programas que incentivam o estudo; cursos de mestrado, especialização (...)” (Entrevistado F. H7, 54. Analista)

Comparando os relatos dos entrevistados com as características de uma cultura de aprendizagem descrita por Watkins e Marsick (2003) percebe-se que a empresa F não parece possuir nem busca fomentar enfaticamente nenhum das sete dimensões apontadas pelos autores.

4.2.3. As percepções do olhar maduro

Este tópico retrata as percepções dos entrevistados em relação: i) a importância dos trabalhadores maduros, ii) papel do trabalhador maduro, iii) papel do aprendiz, iv) postura do aprendiz, v) o processo de aprendizado do aprendiz e vi) a relação entre o trabalhador maduro e o aprendiz.

i) Importância do trabalhador maduro

A importância dos trabalhadores experientes se revela pela sua capacidade de se beneficiar da sua experiência de diversas formas; seja para resolver problemas, para perpetuar uma determinada visão, para responder a demanda de trabalhos requisitados e para suscitar nos mais novos o desejo de desenvolver o conhecimento organizacional.

“Uma vez, estavam discutindo há um tempo sobre uma situação, eu passei por perto e falei. - Gente, isso não é um convênio, é um contrato de prestação de serviço. Eles disseram - Não é que o Affonso está certo. Quer dizer, as pessoas até por terem muito conhecimento, veem um monte de coisas, mas não veem aquele detalhe.” (Entrevistado F. H1, 71. Analista)

“Quando eu saí desse lugar, teve uma reunião entre os gerentes e foi dito - Agradeçam a Madalena pelo resultado. Então, quer dizer, aonde eu vou, eu deixo a minha marca. E não foi só nesse setor; as pessoas sempre me buscam porque eu sempre fui muito organizada.” (Entrevistado F. M1, 60. Analista)

“Você vê as pessoas defendendo uma visão que você passou para elas, isso demonstra que, no fundo, você está mantendo aquilo.” (Entrevistado F. H5, 60. Analista)

“Várias vezes, o pessoal de Brasília reconhece que o trabalho coordenado internamente é de altíssima importância para eles. Você recebe elogios, fica com o ego massageado (...) Entrevistado F. H4, 54. Analista)

“A EMPRESA F é um caso esquisito porque é uma empresa que teve passado, eu acredito que tenha futuro, mas não tem presente. O conhecimento e a experiência que a gente possui teriam valor se fosse um tijolo de uma paredzinha. Mas você vê uma descontinuidade (...) Eu me sinto responsável não em transmitir aquilo que era, mas estimular que se crie alguma coisa no lugar, já que eu não acredito que esse conhecimento anterior possa ser revitalizado.” (Entrevistado F. H5, 60. Analista)

A afirmações de Fresnada e Gonçalves (2007) se aplicam aos trabalhadores maduros quando ele aponta a necessidade de preservar a base de conhecimento existente e aproveitar a experiências passadas para aumentar a eficiência das decisões. Esses mesmos autores citam o relatório da UNDESA (2005) que discrimina a importância das pessoas, neste caso os trabalhadores maduros, como seres criativos e portadores de conhecimento tácito que possuem são o único ativo que pode ser desenvolvido ilimitadamente.

Além disso, para que a organização consiga criar novos conhecimentos, segundo a definição de Nonaka (1990), será necessária a utilização dos ativos de conhecimento já existente que em grande parte encontram-se disponíveis por meio desses trabalhadores mais experientes.

As colocações de Watkins e Marsick (2003) sobre o papel da liderança no processo de aprendizagem podem também ser compreendida como uma atribuição que estes funcionários desempenham, pois a maioria deles, desempenham no presente ou já desempenharam cargos de gerência e chefia.

ii) Papel do trabalhador maduro

A principal atribuição que os trabalhadores maduros tomam para si está mais ligada a compartilhar o conhecimento adquirido. Alguns entrevistados vão um pouco além e se preocupam também em motivá-los a ter uma postura de

interesse pelo conhecimento, dar orientação sobre aquilo que é prioritário, incentivar o trabalho em equipe e criar um ambiente de respeito e confiança.

“Acho que é dupla a minha responsabilidade. Uma é discutir com ele coisas que eu penso diferente. Eu exercito muito isso, pode ser de diversas formas, sério, informal, sacaneando...E outra que eu acho mais importante, é suscitar a criação de um novo padrão. O segundo é estimulá-lo a trazer coisas novas, a renovar o processo, a melhorar, etc., tal.. Eu acho que isso é absolutamente fundamental.” (Entrevistado F. H5, 60. Analista)

“Eu tomo toda responsabilidade para mim, eu sou muito profissional. Eu me meto no serviço dos outros para melhorar, faço isso com todo mundo. Eu gosto de trabalhar em equipe, e gosto de passar tudo para todo mundo.” (Entrevistada. M1, 60. Analista)

“Eu acho que a responsabilidade do chamado instrutor é apresentar o conhecimento de maneira clara. A outra é tirar ele desse vício acadêmico (...)” (Entrevistado F. H6, 60. Chefe de departamento)

“Mais um exemplo, você pode passar o conhecimento, achando que está passando certo e está passando errado. Eu era chefe de patologia clínica, meu garoto estava no playground conversando com as meninas e falaram em espermatozoide. Daí, ele queria saber o que era. Peguei um livro para mostrá-lo o que era. Ele ficou horrorizado. - Eu não quero ter espermatozoide! Qual foi a minha falha? Eu não soube explicar o tamanho, ele viu a foto de uma página e ficou horrorizado. Então, tem esses detalhes.” (Entrevistado F. H3, 56. Analista)

“Da minha parte, essa atitude de confiança, respeito, passar para ele a disposição pra trabalhar em equipe.” (Entrevistado F. H7, 54. Analista)

Mesmo que a empresa não tenha implantado de modo formal a figura do mentor, percebe-se que os trabalhadores maduros desempenham este tipo de papel em relação aos mais novos, uma vez que eles exercem a maioria das funções descritas por Satter e Russ (2007) principalmente no que diz respeito ao comprometimento com o desenvolvimento do mentoriado. Além disso, alguns dos entrevistados por ocuparem cargos de chefia, podem ser visto como pessoas que desempenham o papel de líderes que estimulam a aprendizagem organizacional, de acordo com a definição de Watkins e Marsick (2003).

iii) Papel do aprendiz

Os mais velhos entendem que o papel dos mais novos é participar ativamente do processo de aprendizagem, absorvendo e internalizando o

conhecimento transferido e principalmente tendo uma postura pro ativa e interessada em propor novas soluções e inovações aos processos discutidos.

Um entrevistado explica que a capacidade do aprendiz em encontrar seu próprio modo de executar as tarefas sinaliza que ele foi capaz de absorver aquele conhecimento

“Eu espero que eles absorvam o que eu ensinei e criem em cima disso o estilo deles, porque ninguém é máquina, a própria máquina cria seu mecanismo. Então, é exatamente isso, eu espero que os novatos assimilem tudo o que eu passei e criem seu método.” (Entrevistado F. H7, 54. Analista)

“O que eu mais espero é que ele reflita, não seja passivo ao que lhe chega.” (Entrevistado F. H5, 60. Analista)

Um dos entrevistados inclusive menciona que ele espera que os mais novos se posturam com certa indignação e inconformismo que reflita o seu interesse em participar de um processo de transmissão de conhecimento rico e significativo.

“Bom da parte deles, eu gostaria de duas coisas. Bom, a primeira é uma certa rebeldia, contestação e questionamento, que eu acho que é a reação mais saudável diante da atitude dos velhos que ficam tentando corrigir os novos. E a segunda, que eu também acho saudável, é dizer: - Olha a herança que vocês estão nos deixando! O que a gente está vendo é o agora, mas a gente vai ter que reconstruir.” (Entrevistado F. H5, 60. Analista)

“Ele tem que defender o novo, ele tem que está aberto para captar o novo. Mas isso depende das pessoas, tanto do instrutor como do aprendiz. Eu tenho a felicidade dos meus novos técnicos serem muito bons, tenho tido uma equipe muito boa.” (Entrevistado F. H6, 60. Chefe de departamento)

A expectativa de uma postura proativa é sinalizada por outro entrevistado.

“Quanto ao júnior, a gente espera o interesse. Não basta cumprir horário, chegar na hora e ficar lá sentado sem fazer nada. Pessoalmente, quando eu era júnior, nunca consegui ficar sentado sem fazer nada. Teve uma fase que eu me afastei da EMPRESA F, fiquei fazendo treinamento no exterior e quando eu voltei, em duas semanas, eu tinha uma mesa cheia de coisa pra fazer. Isso é uma atitude pessoal. Aí o cara vira: - Mas nunca pediram pra eu fazer nada. Aí eu digo - Você foi atrás de fazer alguma coisa?” (Entrevistado F. H8, 56. Chefe de departamento)

A expectativa de que os mais novos sejam proativos, questionadores, inovadores e possuidores de um comportamento alinhado a uma cultura de aprendizagem é compatível a proposição de Watkins e Marsick (2003). Esse tipo

de interação ativa é também fundamental para que o processo de internalização, combinação e conseqüente criação de novo conhecimento representada pela espiral de conhecimento de Nonaka, Toyama e Konno (2001). Esta postura também está associada a possibilidade de aprendizagem de “ciclo duplo” descritos por Argyris (1993), que conduz ao redesenho dos processos existentes. A aprendizagem experimental descritas por Kolb (1984) também indica o papel do aprendiz em absorver a experiência captada e transformá-la em um novo conhecimento.

iv) Postura do aprendiz

Em relação à postura dos mais novos, nota-se a existência de algumas tendências resistentes como o individualismo, a dedicação abaixo da esperada e a falta de comprometimento com a empresa. Porém, predomina a postura de interesse e motivação diante do processo de aprendizagem.

“Todo estagiário que eu tive aqui, eu encontro com eles e eles estão muito satisfeitos; e eu não deixo eles terem essa postura de só cumprir tarefa. A grande maioria quer aprender, é motivada, eu só controlo essa ansiedade deles.” (Entrevistado F. H7, 54. Analista)

“Olha, presentemente, por causa das circunstancias que a gente está vivendo, existe um interesse, mas não é na intensidade que eu julgaria ideal, eu acho que é abaixo do ideal, por que a gente vive uma certa crise de valores internas.” (Entrevistado F. H5, 60. Analista)

A expectativa deste entrevistado demonstra que alguns trabalhadores maduros, esperam que os mais novos sejam capazes de vivenciar a etapa de “internalização” do espiral SECI descrito por Nonaka e Takeuchi (1997) e depois reiniciem a espiral utilizando esse novo conhecimento para aperfeiçoá-lo ou inovar.

“São motivados.” (Entrevistado F. M1, 60. Analista)

“A maioria aqui é motivado. Os jovens sempre têm esperança, acreditam, buscam o máximo, dão o máximo de si. Cabe ao chefe, estimulá-los, dar novas tarefas. Mas a maioria quer aprender, progredir (...) Eu sou um transgressor das regras, incutindo nos novos que eu não concordo com as regras e dando outros parâmetros para eles pensarem. Isso tem me dado muita alegria, porque eu vejo que esse individualismo não é nato deles, é uma questão de sobrevivência e da época.” (Entrevistado F. H4, 54. Analista)

Uma funcionária observou que os mais novos tendem hoje a estar mais focados em maiores salários, independente que seja na EMPRESA F ou em outra empresa. Há pouco comprometimento em trabalhar para o desenvolvimento da empresa.

“Está tendo uma greve, tem um grupo que domina, influencia muito rápido os jovens que acabaram de entrar e estão fazendo greve, mas não têm a menor ideia de como a empresa funciona, de como ela se gere, como gera recursos. Eu jamais faria uma greve se eu não soubesse exatamente aonde eu to pisando, entendeu? Não sei, é uma percepção minha. O cara foi recém-contratado, e já está na porta da EMPRESA F fazendo greve. O cara nem sabe aonde está pisando e está reivindicando aumento de salário.” (Entrevistado F. H8, 56. Chefe de departamento)

“Eu percebo que eles estão aqui de passagem, é o pulo pra outro lugar, não estão pensando em se fixar, querem sair para ganhar mais, o conhecimento não vale.” (Entrevistado F. M1. 60. Analista)

v) O processo de aprendizado do aprendiz

As principais dificuldades que os trabalhadores maduros acreditam que os mais novos apresentam podem ser classificadas em três categorias: a) dificuldades inerentes à desestruturação da empresa, b) comportamentais, c) e de influências ambientais.

a) Desestruturação da empresa

Ocorre em virtude da ausência de estímulo e direção para os mais novos, por parte da empresa, e também pelo despreparo de quem transmite o conhecimento.

“Tem pessoas com 5, 10 anos de experiência mas que não sabem dar direção, no sentido de orientar os mais novos. E como não tem direção elas se perdem...” (Entrevistado F. H5, 60. Analista)

“Eu acho que a dificuldade de quem está aprendendo, vem de quem está passando a informação. Da maneira como a pessoa te explica, te passa as coisas. Então, a dificuldade, quem cria, não é quem vai aprender, é quem está ensinando.” (Entrevistado F. H7, 54. Analista)

b) Comportamentais

Esta dimensão se refere a parte comportamental do aprendiz que o atrapalha no processo. Medo e falta de pró-atividade são alguns deles.

“Da parte do aprendiz, a principal é a falta de pró-atividade. É ter uma atitude pro ativa imediatamente, entendeu?” (Entrevistado F. H8, 56. Chefe de departamento)

“O poder instalado é muito forte, qualquer poder é muito forte para qualquer um de nós, não só para os jovens, o medo de ser punido é muito grande.” (Entrevistado F. H4, 54. Analista)

c) Ambientais

Outros dois entrevistados, explica que a formação acadêmica leva os mais novos a tenderem para um pensamento pautado em regras e padrões, ao invés de um pensamento estratégico. Outro entrevistado observa que a geração atual sofre um vício tecnológico.

“Essa é a dificuldade maior, é de trazer ele para o pensamento estratégico. Você tem que ficar puxando para o estratégico. Eu diria que essa questão do burocrático para estratégico é o grande esforço.” (Entrevistado F. H6, 60. Chefe de departamento)

“Olha, eu acredito muito na juventude, porque eu acho que eles não têm dificuldade de aprender, mas eu vejo que ela está muito dependente da tecnologia. Por exemplo, você chega para um jovem e pergunta. - Quanto é 10% de 5.000? Ele pega a calculadora. Eu não, faço de cabeça.” (Entrevistado F. H7, 54. Analista)

vi) Relações

Percebe-se que os entrevistados maduros são vítimas de diversas formas de preconceito. Alguns se manifestam de forma mais marcante, no caso em que os antigos são excluídos indiretamente do convívio social e também de uma forma mais amena, pela falta de receptividade ao conhecimento dos mais antigos e pela divergência de pensamento. Ainda assim, dois entrevistados relatam sentir-se valorizado e respeitado.

Este entrevistado comenta que já foi vítima de preconceito no ambiente de trabalho. Em uma dessas situações, ele disse ter sofrido assédio moral. Apesar de ele dizer que isso não o afeta, percebe-se que este tipo de comportamento dos

mais novos cria um ambiente de tensão e segregação, que repercute na falta de intercâmbio de informações entre os novos e os antigos.

“Nos novos predomina o preconceito. Agora, eu tenho chefias que valorizam. Se está disponível para ajudar, eles valorizam. O preconceito, isso eu sinto, mas não me afeta. Elas não ligam, entram na sala e dão bom dia só para os novos, mas os antigos, deixam de lado. Acontece que, às vezes, eles precisam da gente, mesmo assim, nós vamos ajudá-los com todo carinho, é o nosso trabalho. Não me incomoda, até porque no meu dia a dia eu procuro me juntar aos mais novos.” (Entrevistado F. H1, 71. Analista)

Ainda que os relatos dos trabalhadores maduros sejam insuficientes para descobrir as reais causas do preconceito dos mais novos em relação a eles, o discurso do entrevistado Entrevistado F. H1, 71. Analista possivelmente indica os motivos apontados por Martens et al (2005). Nesse sentido, os mais novos podem vir a acreditar que pertencer ao grupo dos antigos seja uma ameaça ao seu prestígio social.

“Infelizmente, as pessoas mais velhas têm muita resistência à mudanças, não só elas, o ser humano de uma maneira geral.” (Entrevistado F. H2, 69. Analista)

“É uma guerra, os mais antigos hoje não são valorizados como eram na minha época. Não têm respeito, porque o trabalho “emburreceu,” não exige estudo, então o cara chega com uma formação mais elevada que a sua e diz que sabe mais do que você...” (Entrevistado F. H5, 60. Analista)

Outro entrevistado cita outro tipo de preconceito que não existe por causa da idade, mas por causa de divergências de pensamentos.

“Aqui tem uma disputa de ego fortíssima, criam-se patotas e relações de amizade. Se você diverge do pensamento dele passa a ser inimigo, isso vem da academia e a esquerda propagou muito isso, e não basta eu te vencer, eu tenho que te matar, e isso aqui é sempre latente.” (Entrevistado F. H4, 54. Analista)

Observa-se que há um tipo de preconceito em relação aos mais antigos por se acreditar que eles são resistentes e conservadores. Porém, um dos entrevistados explica que essa resistência se deve mais ao fato deles possuírem um conhecimento e uma experiência que os possibilita identificar quando alguma diretriz não será bem sucedido do que simplesmente em virtude de um comportamento retrógrado.

“Existem aqueles que acham que nós paramos no tempo e precisamos ser substituídos (...) O que acontece na verdade é o seguinte: se pessoa não tem conhecimento ela não consegue oferecer resistência. Eu coloco resistência a uma determinada diretriz porque entendo do que está em questão. Muitos jovens foram levados para posições de gestores sem preparação, e foi traumático, um desastre, foi um equívoco grave, com consequências posteriores ruins para a empresa.” (Entrevistado F. H3, 56. Analista)

Por fim, existem aqueles que acreditam que são valorizados e dizem não sofrer preconceito.

“Existe uma valorização, não pelo conhecimento, mas pela minha maneira de ser.” (Entrevistado F. M1, 60. Analista)

“Não, eles respeitam. Eles pedem para discutir dúvidas. Eles pedem ajuda.” (Entrevistado F. H6, 60. Chefe de departamento)

4.2.4. Oportunidades geradas pelo conhecimento adquirido

Apenas dois dos entrevistados utilizam o conhecimento adquirido na empresa para desenvolver atividade profissional paralela à profissão na EMPRESA F e pretendem dar continuidade a tal atividade depois de se aposentarem. Um deles presta consultorias na área de contabilidade e outro se vale da experiência profissional internacional que teve para desenvolver outras atividades. Os demais entrevistados, disseram se dedicar integralmente à EMPRESA F, e um deles disse que prioriza ter tempo livre para se dedicar a família.

“Presto consultoria em 4 condomínios na Barra da Tijuca. Eu não penso em me aposentar aqui, ainda eu que eu já seja pelo INPS, mas por aqui faltam dois anos. Mas eu não penso nisso, me sinto muito bem aqui, mas paralelamente, à noite, eu presto consultoria.” (Entrevistado F. H1, 71. Analista)

“Eu por acaso, eu tenho trabalho paralelo a EMPRESA F. Eu tive uma carreira profissional muito diversificada. Eu trabalhei um terço só da minha vida na EMPRESA F. Dos 33 anos que estou aqui, eu passei quase 20 fora. Eu vinha e saía, com outras atividades...” (Entrevistado F. H5, 60. Analista)

A escolha de aproveitar o conhecimento e a experiência adquirida na EMPRESA F para desenvolver uma atividade profissional paralela e a decisão de

dar continuidade a tal atividade depois de se aposentar, confirma o que Caramano (2001), Wajzman (1999) e o IBGE (2006) indicam em relação ao crescimento da participação dos aposentados masculinos na PEA brasileira.

“Não, eu trabalho fora, faço parte de um grupo na catedral. (...) Eu sempre valorizei o fim de semana, a família, eu nunca aceitei nenhuma atividade no final de semana.” (Entrevistado F. H7, 54. Analista)

“Não, nem gosto. Não presto consultoria, não gosto de ter essa responsabilidade.” (Entrevistado F. H4, 54. Analista)

“Não, não tenho tempo, me dedico integralmente a EMPRESA F.” (Entrevistado F. M1, 60. Analista)

“Até permite, eu que não tenho interesse agora. Depois de me aposentar eu pretendo.” (Entrevistado F. H6, 60. Analista)