

## 5 Conclusão

A partir dos relatos dos entrevistados, conclui-se que a transferência de conhecimento dos funcionários antigos para os novos, representa um processo determinante para a perpetuação da cultura, imagem e solidez das empresas pesquisadas. Especialmente porque atualmente vem ocorrendo uma renovação de quadro expressiva, caracterizada pela saída de funcionários entre 20 a 35 anos de casa, e substituição de novos funcionários, em sua maioria muito bem qualificada em termos profissionais e acadêmicos, mas inexperientes em relação ao conhecimento das políticas, processos e valores das empresas.

As reuniões para as discussões e análises dos projetos representam um dos maiores focos de transferência de conhecimento. Na empresa F, esse processo é multifacetário e composto por visitas à empresa, interação com a chefia e outras áreas. Embora essas reuniões não tenham sido criadas intencionalmente com esse fim, elas oferecem a oportunidade dos mais antigos compartilharem sua visão do projeto em análise baseados em experiência pretéritas, produzindo relatórios de análise mais consistentemente embasados.

Ao longo da história das empresas, foram desenvolvidas em diversas gestões, algumas iniciativas voltadas para estruturação de tal processo, todas, porém, descontínuas. Atualmente, o RH e a área de planejamento das empresas pesquisadas acreditam que tenha se atingido o maior nível de desenvolvimento em termos de estruturação do processo de transferência de conhecimento, apresentando iniciativas em diversas vertentes, englobando a área de recursos humanos, planejamento e sistema de informação. Formulários entregues para os funcionários que se aproximam da aposentadoria, uso de ferramentas de T.I, criação de banco de talentos e mapeamento de competências são algumas das práticas adotadas no BNDES. Já na empresa F, além do uso de sistemas de informação, há um trabalho sendo desenvolvido em conjunto com uma consultoria para desenvolver um novo plano de carreira que contemple o mapeamento de gestão de competência.

Apesar dessas iniciativas, a maioria dos trabalhadores como o RH e área de planejamento constata que a falta de estruturação representa um dos principais entraves para a eficaz gestão do conhecimento. Essa dificuldade é percebida tanto pelo trabalhador maduro, que precisa desenvolver sua própria metodologia para transferir seu conhecimento, como pelo aprendiz que frequentemente esbarra-se com questionamentos tais como: qual conhecimento deve ser buscando, onde e como.

Na tentativa de passar o conhecimento para os mais novos, os trabalhadores maduros acabam por desenvolver uma maneira particular de fazer essa transferência. Conscientemente ou não, eles assumem diversos papéis que se relacionam com os perfis pessoais de processo de aprendizagem descritos por Kolb (1984). Dessa forma, supondo que o trabalhador maduro tenha facilidade de aprender por meio de teorias e da compreensão conceitual de dada situação, ele tende a passar seu conhecimento por meio de uma explanação teórica do problema e/ou indicando o aprendiz para fazer algum curso. Por outro lado, se o trabalhador mais experiente tiver mais facilidade de capturar o conhecimento por meio de experiência imediata e do contato direto com a tarefa, então, ele tende a propor uma forma de treinamento baseado em uma aprendizagem mais prática, em que o mais novo aprende observando e executando a tarefa.

Quanto à eficácia do processo, caso o perfil de aprendizagem do mentor coincida com a do aprendiz, então há maior probabilidade do conhecimento estar sendo mais facilmente internalizado pelo aprendiz. Entretanto, caso o perfil de aprendizagem do trabalhador mais novo diverja do trabalhador maduro, é provável que a eficácia do processo seja em maior ou em menor grau comprometida. De qualquer forma, percebe-se que outros fatores como a motivação do trabalhador maduro de ensinar bem como a disposição do mais novo de aprender, são igualmente relevantes.

Assim, percebe-se que existem trabalhadores maduros que possuem grande motivação e disposição de ensinar. Nestes casos, observa-se que esses indivíduos se preocupam em passar não somente os procedimentos operacionais necessários à execução da tarefa, mas também despendem tempo buscando passar para os novos os valores da empresa, a motivação pelo trabalho, a capacidade de identificar a localização da informação e estimulando os a criar sua própria metodologia de trabalho. No caso do BNDES, os funcionários mais interessados

em participar ativamente deste processo, têm a oportunidade de realizar palestras e aulas direcionadas para os recém ingressos. Como resultado disto, alguns aprendizes passam a reproduzir fortemente as percepções e opiniões adotadas pelos seus mentores.

Os trabalhadores maduros observam que sua disposição de ensinar está diretamente relacionada à disposição e “a vontade de aprender” demonstradas pelo aprendiz. De um modo geral, predomina o interesse por parte dos novos, alguns, porém, mostram-se pouco receptivos à opinião dos mais antigos, por acreditarem que sua experiência é ultrapassada e inadequada ao momento que eles vivem.

Outros entraves apresentados pelos entrevistados, e comum às duas empresas, foram falhas de ordem institucionais como a falta de estruturação, já mencionada, e o choque de perfil de gerações. No BNDES, a falta de apoio institucional é representada pela omissão de algumas chefias no papel de articuladora do relacionamento entre o aprendiz e do funcionário antigo e da descontinuidade das iniciativas relacionadas às práticas de gestão do conhecimento. Em termos institucionais, a empresa F parece estar em um período crítico. Segundo os entrevistados, a empresa passa por uma crise de valores, de direção em virtude da transição que ocorre resultante da substituição do quadro funcional. Existe uma marcante diferença etária entre os funcionários da organização, em que de um lado existem os funcionários antigos, com seus 60+ anos e por outro, os novos que entraram no concurso de 2002 e 2006. Como a empresa ficou muito tempo sem realizar concurso, inexistiu um conjunto significativo de trabalhadores na faixa etária de 40 anos. Essa diferença de idade também favorece um ambiente de segregação e preconceito.

Em relação ao choque de perfil entre as gerações, os mais antigos e a área de RH do BNDES percebem um conflito entre uma cultura antiga que incentiva o trabalho em equipe e a cooperação e a atual cultura trazida pelos novos que é mais individualista, competitiva e focada no crescimento profissional, representando uma barreira para a cultura de aprendizagem. Embora alguns entrevistados acreditem que isto seja explicado pelo fato da atual geração não ter participado dos movimentos trabalhistas e da ditadura, outra hipótese seria a de que os novos concursados trazem consigo os valores e culturas de empresas privadas nas quais eles anteriormente trabalhavam. Diferente das empresas públicas, a maioria das

empresas privadas precisa adotar uma cultura mais agressiva e competitiva na sua forma de se posicionar no mercado em virtude da grande concorrência existente. Como resultado, os funcionários precisam bater metas e lidar com a pressão do tempo, sob o risco de perder seu cargo e até mesmo o emprego caso não seja capaz de responder a tais exigências. Por outro lado, os funcionários das empresas públicas brasileiras, não sofrem essa mesma pressão em termos de tempo e resultado, tampouco a ameaça da perda de emprego, o que conseqüentemente gera um clima organizacional de maior confiança, segurança e lealdade para com a empresa e cooperação entre os funcionários.

Outra dificuldade apontada pelos entrevistados do BNDES e que repercute fortemente no processo de transferência de conhecimento é a falta de interação entre os funcionários e as áreas. Essa falta de articulação afeta, inclusive, o desenvolvimento de uma das ferramentas utilizadas para a gestão do conhecimento. A área de planejamento se ocupa em elaborar um “site de gestão do conhecimento” sem, no entanto, mapear as reais necessidades da parte de operação. Isso pode acarretar uma falta de aproveitamento do potencial de tal ferramenta para atender as necessidades dos seus usuários e a suposição enganosa de que está se desenvolvendo uma ferramenta de T.I capaz de atender as demandas de gestão do conhecimento.

Uma outra crítica que se faz ao BNDES, é que existe uma falta de aproveitamento das competências dos indivíduos, tanto dos novos como daqueles que saem do seu cargo para fazer um curso de especialização e sendo depois mal aproveitados quando retornam. Assim, ainda que um funcionário entenda muito sobre determinado assunto, nem sempre o trabalho que ele desenvolve estará relacionado com isto. Esse fato, por sua vez, provoca desmotivação entre os empregados, assim como dificulta a criação de um contexto que favoreça a socialização de tal conhecimento com os demais. Em decorrência, o conhecimento que fica confinado como a “espiral do conhecimento” não é iniciado, não existe a possibilidade de criação de um novo tipo de conhecimento. Em outras palavras, a empresa não aproveita o ativo intelectual existente tampouco possibilita a criação de um novo conhecimento.

Ainda no BNDES, percebe-se que o processo de passagem de conhecimento ocorre paralelamente ao andamento das atividades, o que impede muitas vezes do

trabalhador maduro se dedicar da maneira necessária ao processo de passagem de conhecimento.

Já na empresa F, é perceptível que um dos maiores entraves existentes para o sucesso do processo está vinculado à segregação existente entre os novos e antigos. Conforme explicado anteriormente, o fato da empresa ter ficado um longo período sem concurso provocou uma discrepância aguda em relação à faixa etária dos funcionários. Assim, a discriminação entre os novos e os antigos sinaliza a falta de receptividade dos novos em relação ao conhecimento sendo passado, que é percebida aos olhos dos trabalhadores maduros como uma postura de arrogância. Esses, no entanto, apresentam posturas de insegurança e vaidade, e eventualmente retêm seu conhecimento como uma tentativa de assegurar a permanência em seu cargo.

Por outro lado, os entrevistados das duas empresas acreditam que a estruturação do processo, caracterizado pela implantação de ferramentas que permitam captar a informação útil aliada a uma conscientização provocada por iniciativas do RH de disseminar valores que estimulem a necessidade recíproca dos trabalhadores compartilharem seu conhecimento e dos novos de aprender, favoreceria a existência de uma cultura de aprendizagem. Ou seja, como o processo não recebe o estímulo e apoio necessário em termos institucionais, os funcionários muitas vezes não compreendem que participar do processo representa uma demanda tão importante quanto à realização do trabalho. Além disso, na medida em que inexistem mecanismos de mensuração / recompensa e como a promoção de cargos não está atrelada à avaliação do desempenho relacionado ao processo, as empresas não transmitem de modo prático a importância de tal processo.

Outros fatores de ordem não institucional como a existência de um bom relacionamento entre os agentes do processo, posturas de motivação e proatividade frente ao processo e a existência do hábito de leitura por parte do aprendiz são outros fatores apresentados como condições facilitadoras.

Os entrevistados da empresa F apontam esses fatores comportamentais listados como pontos passíveis de modificações para que o processo seja melhorado. Já os entrevistados do BNDES propuseram alterações no sentido de tornar o processo mais estruturado, enfatizando o papel e importância do trabalhador maduro como fonte de conhecimento. Foi apontada, também, a

necessidade de liberar os mais novos de outras atividades de trabalho, para que eles possam dedicar-se integralmente as atividades relativas ao conhecimento que está sendo compartilhado.

Na percepção da área de RH do BNDES, os fóruns deveriam ser resgatados e os trabalhadores antigos deveriam gravar depoimentos. A área de planejamento da empresa F acredita que o processo seria facilitado caso existisse mapeamento de competências, instrumentos adequados para transmitir informação e espaço para discussão de temas específicos.

De um modo geral, os trabalhadores maduros e as áreas responsáveis em estruturar o processo de gestão de conhecimento de ambas as empresas acreditam que o processo de transferência de conhecimento seria facilitado caso existissem programas formais orientados para nortear os papéis e relações do aprendiz e do mentor. Assim, frequentemente o trabalhador maduro não encontra os meios necessários para compartilhar todo o conhecimento e experiência adquirida, o que por sua vez, pode comprometer a preservação da memória organizacional. Na opinião da entrevistada da área de planejamento da empresa F, o processo de transferência de conhecimento não tem se mostrado bem sucedido uma vez que existe um receio permanente das pessoas saírem e levarem o conhecimento.

De qualquer forma, o conhecimento está sempre sendo transferido, independentemente de este processo estar sendo gerenciado. Essa afirmação é defendida por Davenport e Prusak (1998) e confirmada na realidade das empresas estudadas. Conforme descritos pelos entrevistados, a forma de aprendizagem informal acontece nas conversas informais do dia a dia, no desenrolar das atividades de trabalho e na discussão e avaliação de projetos e predomina sobre modalidades formais. Uma funcionária da área de planejamento da empresa F observa que existem pessoas que comentam que se sabe mais sobre as novidades da empresa no cafezinho, do que por meio dos métodos convencionais e comunicados formais. Assim, ainda que formalmente não exista o estabelecimento claro de papéis de coach/mentor e aprendiz, os trabalhadores maduros, à sua maneira, acabam indiretamente desempenhando tal papel à medida que eles tomam para si a responsabilidade de treinar e passar seu conhecimento para os mais novos. Esta realidade é marcadamente visível no BNDES, em que a maioria dos trabalhadores maduros entende que assumir tal responsabilidade é uma forma de retribuir à empresa todo investimento recebido e assim cooperar

para que a instituição permaneça forte. Como resultado disto, na opinião do chefe de RH do BNDES, o processo de transferência de conhecimento tem se mostrado bem sucedido pelo fato da empresa existir há mais de 50 anos e não apresentar nenhum problema significativo.

Embora não haja um consenso por parte dos trabalhadores maduros em relação à percepção da cultura do BNDES como sendo favorável à aprendizagem organizacional, foi recorrente a afirmação de que a cultura do banco é voltada para a cooperação e trabalho em equipe. Já a área de RH acredita que o banco oferece estímulo à aprendizagem organizacional ainda que de uma maneira um pouco precária. Entretanto, esses mesmos entrevistados observam que a continuidade dessa cultura está sendo ameaçada com a entrada de novos funcionários influenciados por outro tipo de valores, mais focados na eficiência, no individualismo e na competitividade, que por vezes revela-se como uma barreira para aprendizagem. Percebe-se por parte dos trabalhadores maduros um zelo em preservar a cultura de cooperação, por entenderem que ela gera a imagem e identidade da empresa. Outro fator característico do BNDES é que a própria atividade fim, pautada na avaliação de projetos, requer que o funcionário busque novas informações e pesquisando sobre diversos assuntos, o que por sua vez, estimula a aprendizagem contínua.

Alguns atribuem a inexistência de uma cultura que favoreça a aprendizagem à falta de sistematização do processo e à ausência de mecanismos para avaliar a aprendizagem organizacional. Acredita-se, ainda, que o processo de aprendizagem depende mais de uma iniciativa individual do que algo que a cultura fomente. O chefe da área de RH do BNDES observa que se o trabalhador maduro não tiver iniciativa, o processo de transferência de conhecimento não ocorre.

Já na empresa F predomina a opinião da inexistência de uma cultura de aprendizagem, apesar dos funcionários e a área de planejamento reconhecerem que a empresa incentiva a realização de cursos e treinamento externo. A principal crítica que se faz, é de que não há um foco para a aprendizagem que ocorre internamente, de modo que até o conhecimento trazido pelos funcionários que realizam cursos, não é posteriormente compartilhado a partir de uma dinâmica organizacional interna que favoreça a troca e disseminação de conhecimento. Essa realidade foi um dos motivos que geraram a necessidade de uma tentativa de

estruturação do processo de gestão do conhecimento iniciada pela área de planejamento estratégico. A ausência da cultura de aprendizagem é atribuída também à origem da empresa. Diferente do BNDES, a empresa F não foi inicialmente instituída como empresa, mas como um fundo, que se transforma, à base da “improvisação.” Outro fator é que muitos funcionários entraram na empresa na década de 70, quando o concurso não era ainda obrigatório, o que tornava comum a indicação de parentes e amigos. Esse fato fez com que predominasse uma cultura de “casa” em vez de uma empresa pautada em eficiência e profissionalismo.

Conforme já mencionado, o relacionamento entre os antigos e os jovens interfere, igualmente, no sucesso do processo. Ainda que as áreas de RH e de planejamento acreditem que não exista dificuldade no relacionamento entre os agentes envolvidos no processo de transferência de conhecimento; no que tange à opinião do trabalhador maduro em relação à maneira como eles são percebidos pelos mais novos, nota-se que não existe uma visão única. No BNDES, há indivíduos que relatam que não sofrem qualquer tipo de preconceito em virtude de sua idade e sentem-se até mesmo valorizados e reconhecidos, sendo inclusive, frequentemente requisitados para participar de discussões e projetos por serem vistos como pessoas dotadas de um conhecimento aprofundado sobre o banco e suas operações. Porém, existem situações em que os trabalhadores maduros percebem que os mais novos procuram evitar sua participação no trabalho por acreditar que eles são inflexíveis, conservadores e intransigentes. Os mais antigos, por sua vez, entendem que os jovens chamam de “conservadorismo” o que na verdade seria uma postura mais sóbria e realista diante da real possibilidade de sucesso dos projetos; percepção essa propiciada pela experiência, que traz consigo uma visão mais madura. Parece haver, porém, a existência de culturas particulares em cada sala, de modo que, um mesmo indivíduo sente-se valorizado e requisitado em uma equipe e segregado em outra.

Na empresa F, nota-se uma realidade parecida com a do BNDES, porém com manifestações mais marcantes de preconceito, em que alguns funcionários além de sentirem-se desvalorizados, chegam a ser desrespeitados e excluídos do convívio social.

Fato é que um relacionamento de respeito e receptividade dos novos para com os antigos favorece a existência de uma dinâmica de compartilhamento de

conhecimento. Por outro lado, quando os novos segregam os mais antigos ou não reconhecem o conhecimento por eles detido, a organização deixa de aproveitar um conhecimento valioso que não pode ser extraído de livros e documentos, justamente por trata-se de um conhecimento associado à experiência. Logo, ainda que os mais antigos possuam posturas que inevitavelmente contrasta-se com a dos jovens; para que a organização possa fazer bom uso de seus “ativos humanos” a fim de preservar sua memória organizacional, é necessário que seja priorizado um ambiente de participação e integração entre todos seus funcionários a despeito das diferenças.

Nas duas empresas estudadas, o principal papel que os trabalhadores maduros atribuem a si mesmos está associado a deter um conhecimento e saber compartilhá-lo de modo claro aos demais. Secundariamente, eles também reconhecem a necessidade de trabalhar aspectos comportamentais como motivação, habilidade de trabalhar em equipe assim como a capacidade de cultivar um ambiente de respeito e confiança. Enquanto no BNDES percebe-se uma tentativa do RH e dos mais antigos em preservar a forma de trabalho havendo, por isso, uma preocupação de passar para os jovens os valores referentes à cultura do banco, na empresa F parece existir uma tentativa dos antigos de encorajar os novos a buscar reestruturar a forma de trabalho que, segundo eles, se encontra ultrapassada. De uma forma geral, parece que os mais antigos não se restringem a compartilhar o conhecimento estritamente operacional. Sendo perceptível que o processo está carregado de pessoalidade e subjetividade, na medida em que os trabalhadores maduros buscam influenciar os menos experientes segundo o que eles acreditam ser prioritário.

Em relação ao papel que os antigos entendem que os novos devem desempenhar, predomina a percepção de que deve existir uma postura de receptividade, interesse e pró-atividade. Com isso, espera-se que os novos não se limitem a adquirir o conhecimento passado, mas tenham a capacidade de internalizar esse novo conhecimento e utilizá-lo para criar novas soluções e processo. Embora exista a percepção de que a maioria dos aprendizes mostra-se interessado em participar do processo, há algumas dificuldades apresentadas pelos mesmos como o chamado “vício acadêmico” caracterizado pelo apego excessivo às regras, em vez de uma visão estratégica dos processos bem como a ausência de uma olhar sistêmico e holístico.

Esta pesquisa se propôs a captar a percepção dos trabalhadores maduros em relação às dificuldades e aos elementos facilitadores do processo de compartilhamento de seu conhecimento com os mais jovens. Para isso, foram escolhidos entrevistados de diversos cargos da empresa F e BNDES. Foram selecionados, também, os assuntos considerados mais pertinentes para responder à pergunta de pesquisa. Reconhece-se, porém, que os achados desse estudo representam apenas um fragmento e não a totalidade dos aspectos envolvidos no fenômeno discutido. Assim, a partir desse estudo, foram identificados possibilidades de futuras pesquisas que podem vir a ser esclarecedoras e capazes de abordar outros aspectos ainda não discutidos e que são relevantes para a compreensão ainda mais clara da dinâmica relacionada à transferência de conhecimento. Estas propostas de futuras pesquisas estão detalhadas no próximo capítulo.

## **5.1. Considerações Finais**

Algumas propostas de futuras pesquisas foram suscitadas a partir deste estudo, dentre elas, destacam-se:

- Entender como o processo de absorção do conhecimento e aprendizagem ocorre sob a ótica dos mais novos;
- Verificar como os trabalhadores mais novos utilizam o conhecimento recebido pelos mais antigos a fim de criar novos conhecimentos.
- Analisar como ferramentas de TI podem auxiliar a gestão do conhecimento.
- Analisar como práticas ligadas à estruturação dos processos organizacionais podem interferir no processo de gestão do conhecimento.
- Investigar a possibilidade de criação de indicadores para mensurar a eficácia do processo de compartilhamento de conhecimento.
- Desenvolver indicadores de eficácia associados à gestão do conhecimento.
- Descobrir que práticas e processos são mais eficazes para reter o conhecimento dos mais antigos antes de sua aposentadoria.

- Analisar como podem ser utilizadas conjuntamente práticas associadas a TI, RH e processos organizacionais para compor uma política robusta relacionada à gestão do conhecimento.
- Investigar se os trabalhadores maduros transferem o conhecimento para os mais novos de acordo com o perfil de aprendizagem que eles, os mais antigos, possuem;
- Comparar como este mesmo processo, de transferência de conhecimento entre os antigos e os novos, ocorre nas empresas privadas.
- Discutir de que forma a cultura organizacional é capaz de incentivar, inibir e moldar a aprendizagem nas organizações.