

DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO COMO RECURSO ESTRATÉGICO PARA O DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS

Elaine Cristina Miranda de Oliveira, Maria Aparecida Campos Diniz de Castro.

Unitau/ Programa de Pós Graduação. Mestrado em Desenvolvimento Humano, mirandataubate@ig.com.br
Unitau/ Programa de Pós Graduação. Mestrado em Desenvolvimento Humano, nena-29@bol.com.br

Resumo- Este estudo propôs identificar se os conhecimentos oferecidos em programas de treinamento e formação no contexto organizacional de uma multinacional, quando disseminados, contribuem com o desenvolvimento humano dos profissionais que aí atuam. A fundamentação deste estudo ocorreu por meio das contribuições trazidas pela Teoria Bioecológica de Bronfenbrenner (1996), pela visão sócio-interacionista dos estudos de Vygotsky (1984) e, especialmente, sob a interpretação do conceito de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997). Trata-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória, onde dez sujeitos foram entrevistados e os dados foram analisados por meio da Análise de Conteúdo. Os resultados obtidos demonstraram que a organização exercita o ato de disseminar os conhecimentos e que estes contribuem com o desenvolvimento das pessoas em seus diversos papéis e contextos.

Palavras-chave: Conhecimento. Disseminação. Desenvolvimento.

Área do Conhecimento: Ciências Humanas

Introdução

É de reconhecida importância a inter-relação entre o indivíduo e o seu ambiente, compreendendo-o como um ser contextualizado, dotado de uma capacidade de auto-regulação inerente, inserido num meio ecológico no qual vive e com o qual interage. Neste contexto, o processo de disseminação de conhecimento viabiliza com grande intensidade a aprendizagem e o desenvolvimento das pessoas.

Para tanto, as diferentes organizações e empresas em geral, necessitam contar com a atuação de equipes multidisciplinares que queiram compartilhar seus acertos e erros e exigem um olhar interdisciplinar sobre um mesmo problema.

Neste cenário o processo de disseminação favorece o auto desenvolvimento e o aperfeiçoamento contínuo, questões intimamente ligadas à aprendizagem. Portanto, fazer do ambiente organizacional um palco para aprendizagem, dando para os colaboradores acesso aos mais diferentes conhecimentos, significa contribuir com a formação do colaborador, facultando-lhe multiplicar o conhecimento adquirido.

Em razão do interesse e da familiaridade da pesquisadora com esta temática, buscou-se investir nesta pesquisa com o propósito de analisar o processo de disseminação de conhecimento como elemento estratégico para o desenvolvimento das pessoas, frente aos complexos desafios estabelecidos diariamente na sociedade atual.

Esta pesquisa surgiu de observações feitas pela pesquisadora em seu próprio ambiente de

trabalho. Em função do acelerado processo de mudanças observado diariamente notou-se a necessidade de questionar e repensar acerca dos processos de gestão de conhecimento existentes na companhia a qual a pesquisadora atua.

A partir de um conjunto de experiências vivenciadas neste ambiente de trabalho, é oportuno verificar e investigar como se dá o processo de desenvolvimento por meio da disseminação do conhecimento. Além disso, há de se considerar de extrema importância uma análise desta natureza, pois quanto melhor estruturado o processo de desenvolvimento, maior será as possibilidades dos indivíduos se desenvolverem pessoalmente e tornarem-se mais competentes e preparados para lidar com um cenário de grandes instabilidades.

Para que as organizações propiciem oportunidades de desenvolvimento aos colaboradores que ali atuam, é necessário que todo conhecimento adquirido entre os mesmos, se torne práticas, promova melhorias, transformações, de modo a possibilitar que o conhecimento se articule entre os diferentes processos do ambiente organizacional e entre os membros de equipes das mais diferentes áreas. Além de permitir aos colaboradores por meio da interação e do diálogo possibilidades no que diz respeito ao desenvolvimento e aquisição de novas habilidades sociais.

Diante deste contexto é necessário refletir sobre estruturas sistêmicas de disseminação de conhecimento, pois em geral percebe-se que as pessoas, na maioria das vezes, não são preparadas para compartilhar o que sabem.

Geralmente, têm receio de dividir o aprendizado, ou não sabem como fazer para multiplicá-lo ou até mesmo não aplicam o conhecimento adquirido. Considerando este cenário, no qual se inclui a pesquisadora e sua prática, faz-se necessário desenvolver uma investigação para identificar como se dá a disseminação do conhecimento adquirido nos processos educativos no ambiente organizacional e como este processo pode contribuir com o desenvolvimento das pessoas. Com este estudo, espera-se oferecer aos leitores das mais diferentes áreas, como escolares, hospitalares, sociais e organizacionais, uma reflexão sobre como o processo de transferência de conhecimento pode viabilizar o aprendizado, o crescimento e, conseqüentemente, o desenvolvimento, pois compartilhar o que se sabe significa recriar, melhorar, transformar e crescer profissional e pessoalmente.

Este estudo pretende analisar abordagens sobre conhecimento e disseminação, além de permitir uma melhor compreensão sobre como podemos dar maior significado para o desenvolvimento das pessoas no cenário organizacional.

Este percurso foi realizado em meio às contribuições trazidas pela Teoria Bioecológica de Bronfenbrenner (1996), pela visão sócio-interacionista dos estudos de Vygotsky (1984) e, especialmente, sob a interpretação do conceito de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997).

Metodologia

Em termos metodológicos esta pesquisa se desenvolveu numa abordagem de natureza qualitativa, exploratória. Nesse caso, investigar qualitativamente significa desvendar o “não aparente, o potencial do inédito (do não dito), retido por qualquer mensagem” (BARDIN, 1995, p. 9).

As questões que preocuparam a pesquisadora foram investigadas no próprio ambiente no qual o problema ocorria. A forma metodológica adotada permite “um contato com a situação onde os fenômenos ocorrem naturalmente” (LUDKE e ANDRÉ, 1986, p. 11), o que na opinião dos autores, facilita o diagnóstico da investigação desde que todas as circunstâncias sejam consideradas.

Aqui, a pesquisadora se propôs a buscar compreender a realidade estudada de forma contextualizada e ampla. Cabe lembrar que a entrada da pesquisadora no ambiente investigado, assim como o livre acesso da mesma aos grupos de sujeitos abordados, certamente possibilitou que a mesma integrasse e interagisse no ambiente no qual encontrou os dados desse estudo.

Este tipo de pesquisa favorece observar o processo e não somente o resultado do trabalho, pois se objetiva estudar como o problema se manifesta, como ele ocorre nas interações diárias e qual o significado que os sujeitos dão a ele. Na construção de conhecimentos gerados nesta pesquisa, foram considerados os processos proximais da pesquisadora com os participantes, assim como os processos proximais entre os sujeitos investigados e entre eles e seus líderes de equipe.

Estes processos proximais facilitaram a busca dos resultados desta pesquisa que era de averiguar se quando disseminados os conhecimentos adquiridos em treinamento e programas de formação, os participantes destes processos desenvolviam-se pessoal e profissionalmente, pois se pôde estudar o problema de forma contextualizada com todos os envolvidos no processo, empregados, líderes e gerentes.

A pesquisa foi realizada em uma empresa metalúrgica situada no Vale Paraíba que investe em treinamentos e programas de formação de forma considerável. A população estudada é composta por 10 sujeitos. Realizaram-se 10 entrevistas, sendo com 2 gerentes, 2 líderes e 6 operadores de uma das áreas que realizaram a maior carga horária de treinamentos no período de outubro a dezembro de 2010.

Acredita-se, portanto que esta metodologia tornou possível investigar a forma como os sujeitos encaram as questões que foram pesquisadas.

Resultados

A proposta desta pesquisa foi verificar se os conhecimentos quando disseminados contribuem com o desenvolvimento das pessoas em um determinado grupo de sujeitos da área que mais realizou treinamentos no período de outubro a dezembro de 2010 em uma multinacional no Vale Paraíba.

Fizeram parte do grupo de sujeitos líderes que participaram de treinamentos, empregados subordinados destes líderes e gerentes dos líderes. Pretendeu-se observar de que forma estes conhecimentos foram disseminados e se os mesmos contribuíram com o desenvolvimento pessoal dos colaboradores que atuam no contexto pesquisado. Optou-se por apresentar os resultados através de um recorte das questões que nortearam a entrevista.

Inicialmente observa-se a análise das entrevistas de dois líderes que realizaram a maior carga horária de treinamentos no período de outubro a dezembro de 2010, sendo denominados como sujeito 1 e sujeito 2 em uma determinada

área denominada área 1. Na seqüência, vê-se o resultado das entrevistas de seis empregados que atuam na área operacional, sendo três subordinados de um determinado líder (sujeito 1) e três de outro (sujeito 2). Finalizando observa-se à análise das entrevistas de dois gerentes.

Entrevista dos líderes

A Tabela 1 categoriza os principais pontos analisados na entrevista dos líderes e a partir destes tópicos serão apresentados os resultados para esta classe de entrevistados

Tabela 1 - Categoria da entrevista com Líderes

Categoria	Descrição
Categoria 1	Participação de Treinamento
Categoria 2	Aquisição de Conhecimento
Categoria 3	Aplicação do Conhecimento

Para a *Categoria 1* observou-se que ambos participaram de atividades de treinamento no decorrer do período em questão. Há de se destacar que o sujeito 1 relatou ter participado de um número maior de atividades, como treinamento de *Leadership*, Treinamentos de Segurança e Treinamentos de Melhorias no Processo de Fabricação. Já o sujeito 2, justificou sua menor participação nas atividades de treinamentos em função das mesmas terem sido programadas em datas muito próximas.

De acordo com a análise da *Categoria 2* os relatos apontam que tanto o sujeito 1 quanto o sujeito 2 adquiriram conhecimentos ao terem participado das atividades de treinamento e programas de formação, porém novamente o sujeito 1 demonstrou pontos específicos onde o conhecimento foi adquirido. Além de ter mencionado na primeira pergunta da entrevista sobre o quanto às atividades de treinamento geraram aprendizado a ele, o mesmo reforçou com grande motivação o quanto seu conhecimento foi ampliado.

Já para a *Categoria 3* os sujeitos foram unânimes em reconhecer a aplicação do conhecimento em sua rotina diária. Disseram que os treinamentos possibilitaram rever caminhos, atitudes, posturas e aprimoramento do conhecimento técnico. Ambos relataram grande preocupação em se implantar o que havia aprendido, em praticar o que havia sido proposto e principalmente em exercitar um novo papel diante do novo conhecimento absorvido.

Entrevista dos subordinados

A entrevista dos subordinados também foi dividida em categorias conforme a Tabela 2.

Tabela 2 - Categoria da entrevista com Subordinados

Categoria	Descrição
Categoria 4	Participação em Disseminação do Conhecimento
Categoria 5	Favorecimento da Disseminação
Categoria 6	Conhecimento adquirido com a Disseminação
Categoria 7	Desenvolvimento

Na análise da *Categoria 4* os três sujeitos da equipe A referiram-se à participação em disseminação de conhecimento como algo comum e motivador. Reconheceram com grande entusiasmo a atitude de seu gestor em compartilhar os conhecimentos adquiridos em treinamentos. Já com os relatos dos três sujeitos da equipe B, surge a questão da dificuldade do líder em disseminar o conhecimento aprendido nos treinamentos.

Percebeu-se pelas manifestações dos sujeitos da equipe B, a frustração diante da pergunta realizada pela pesquisadora.

Ao observar a *Categoria 5* da entrevista, apesar da preocupação apontada pelos sujeitos da equipe B com relação ao baixo número de disseminações realizadas pelo líder, há de se destacar que quando realizado o processo, os empregados reconheceram o favorecimento em seu desenvolvimento. Os três sujeitos quando indagados sobre os aspectos em que foram favorecidos ao participar de disseminações, apresentaram um brilho diferente no olhar, reconhecendo a contribuição em seu desenvolvimento.

Ainda nesta categoria, apresentam-se os resultados obtidos com a equipe A. Novamente destaca-se o fato do entusiasmo e engajamento do líder mobilizar seus empregados a favor do compartilhamento de conhecimento. Não diferente do apontamento do líder, apresentado em sua entrevista, os depoimentos dos sujeitos da equipe A, confirmaram a percepção relatada pelo mesmo.

Para a *Categoria 6* é importante considerar que o contexto organizacional favoreceu o processo de disseminação de conhecimento, pois possibilitou aos líderes participarem de varias atividades de treinamentos e programas de formação, porém a atitude dos líderes foi diferencial para a realização deste processo.

Percebeu-se com os relatos dos líderes e subordinados que a mobilização, o dinamismo e a crença de que compartilhar o que se sabe é algo de grande valor foi traduzida pela postura do líder

da equipe A, ou seja, por mais que as organizações tenham processos de desenvolvimento cabe ao gestor engajar-se ou não. É interessante observar que mesmo não reconhecendo estas atitudes no líder da equipe B, o processo de desenvolvimento de seus subordinados ocorreu, porém há de se destacar uma grande oportunidade de melhoria a fim de possibilitar aos empregados um processo mais robusto e complexo.

A *Categoria 7* destacou-se ainda mais por apresentar aspectos relevantes quanto ao desenvolvimento dos sujeitos pesquisados. Desenvolvimento este, que segundo os relatos, foi adquirido por meio das disseminações. Os seis sujeitos tanto da equipe A quanto da equipe B relataram ter se desenvolvido pessoalmente ao ter participado das mais diversas disseminações sendo elas de Segurança, Liderança, Processo de Fabricação entre outras. Esta percepção foi traduzida pelos sujeitos não somente pelas falas, mas pelos gestos e olhares. Há de se destacar um belo momento das entrevistas.

Os discursos apontaram que o contexto organizacional possibilitou aos sujeitos ampliarem suas visões e ousarem em sua forma de atuação.

Mesmo a equipe B tendo participado de um número menor de disseminações, destacou em seus relatos sobre a possibilidade de aprendizado e desenvolvimento.

Entrevista dos gerentes

A Tabela 3 divide a entrevista com os gerentes em categorias, conforme observado a seguir.

Tabela 3 - Categoria da entrevista com Gerentes

Categoria	Descrição
Categoria 8	Prática da Disseminação pelos Líderes
Categoria 9	Estímulo ao Processo de Disseminação
Categoria 10	Contribuição para o Desenvolvimento

Na análise da *Categoria 8* o gerente da equipe A, mostrou-se fortemente a favor do processo, relatou também praticar o compartilhamento de conhecimento e principalmente reforçou o quanto em sua prática fornece subsídios para que este processo ocorra.

Já o gerente da equipe B não demonstra ter tanta familiaridade com o processo denota pouca preocupação e favorecimento a esta prática. Ao ser indagado sobre a existência do processo de disseminação por parte do líder com a equipe, o

sujeito apresentou sua resposta de forma rápida e objetiva.

Ao observar a *Categoria 9* o gerente da equipe A identificou em sua rotina uma série de exemplos que fortalecem, estimulam e mobilizam seus liderados a compartilharem seus conhecimentos. Já a análise feita em relação aos depoimentos do gerente da equipe B, apresenta um quadro diferente. Sua postura diária e suas abordagens sobre o assunto apresentam de forma sutil, traços de falta de apoio e crença no processo de disseminação

Finalizando a análise das entrevistas, apresenta-se o resultado da *Categoria 10* observada nos depoimentos dos gerentes.

Os discursos deixaram clara a imagem de que ambos sujeitos, gerentes da área pesquisada, acreditam que o processo de disseminação contribui com o desenvolvimento de quem participa do mesmo.

Porém há de se destacar que os mesmos reconheceram que ainda há muito de se fazer referente à disseminação de conhecimento, pois ter a possibilidade de trabalhar em uma empresa que investe em treinamentos e programas de formação, como a qual os mesmos atuam, é poder valorizar esta prática e incentivar a organização a favor de um movimento de aprendizado constante, ou seja, visualizam grandes oportunidades de melhorias a favor da prática deste processo. Ainda sobre a contribuição da disseminação para o desenvolvimento das pessoas e da organização, nota-se a distinção entre o gerente da equipe A e o gerente da equipe B, onde os relatos do gerente da equipe A, demonstraram convicção sobre os benefícios da prática e a importância do papel do líder neste processo já o gerente da equipe B, demonstra certa dificuldade em entender os reais objetivos do processo.

Discussão

Tomando como base as respostas dos entrevistados nesta etapa da pesquisa, resgata-se o objetivo estabelecido na introdução, qual seja: identificar se os programas de treinamento e formação quando oferecem oportunidade de disseminação dos conhecimentos produzidos em tais experiências, contribuem com o desenvolvimento humano dos profissionais que ali atuam. Pode-se observar que neste caso, o conhecimento disseminado teve um efeito de irradiação, refletindo-se na vida pessoal dos colaboradores entrevistados. Segundo os sujeitos, foi possível observar o quanto estas atividades refletiram no desenvolvimento pessoal destes indivíduos. Percebe-se que este processo foi realizado através da interação social, contexto que

Vygotsky (1984) ressalta como essencial para o processo de desenvolvimento ocorrer.

Os depoimentos dos seis colaboradores operacionais evidenciam que a disseminação ocorreu de forma dinâmica gerando mudanças nos quatro níveis de influência ambiental apresentados por Bronfenbrenner (1996). Por meio dos relatos, é possível verificar a inter-relação entre o microsistema, mesossistema, exossistema e macrosistema. Verificaram-se influências e atitudes nos diferentes contextos a partir de um conjunto de experiências vividas e conhecimentos compartilhados no ambiente organizacional.

Em suas abordagens, os sujeitos relatam que ao participar das atividades de disseminação implantaram melhorias em seus locais de trabalho reduzindo o número de materiais devolvidos e atuando com maior qualidade o que demonstra que investir na capacitação, qualificação e conhecimento dos empregados favorece a organização a manter-se competitiva em um mercado marcado por instabilidades (NONAKA, 1997).

Há de se concordar com Nonaka e Takeuchi (1997) sobre o quanto tornar o conhecimento disponível de forma dinâmica, pode permitir ao indivíduo difundir de fato o conhecimento em todos os papéis de sua vida. Mesmo os membros da equipe B tendo participado de um grupo menor de disseminações, foi percebido que das quais participaram, refletiram em ações de desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional.

Conclusão

Viu-se que de fato a organização possibilita a oportunidade de disseminar o conhecimento e que os conhecimentos disseminados contribuíram com o desenvolvimento das pessoas. Esse desenvolvimento propiciou o desenvolvimento de novas habilidades sociais e conquistas particulares dos colaboradores.

À medida que as entrevistas foram se consolidando, viu-se a relevância das organizações que investem em treinamentos e possibilidades de disseminação de conhecimento. Apesar de ser oportuno ainda se estruturar de forma a garantir que todos os gestores pratiquem este processo, há de se considerar que a prática já existente é de extrema importância para os resultados do negócio e desenvolvimento dos colaboradores que ali atuam.

Ainda sobre os conceitos estudados, viu-se que as abordagens dos autores teceram a construção do entendimento da pesquisa, visto que foram à base de análise para as entrevistas.

Nota-se que os conceitos trazidos pela Teoria Bioecológica de Bronfenbrenner (1996), pela visão

sócio-interacionista dos estudos de Vygotsky (1984) e, especialmente, sob a interpretação do conceito de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) foram capazes de nortear a pesquisa e fornecer base teórica para análise de cada etapa.

Foi evidenciado o papel da liderança como um elemento facilitador da aproximação dos indivíduos aos conhecimentos disponíveis tanto para a melhoria dos resultados quanto para seu desenvolvimento pessoal.

Desse modo esta pesquisa oferece ao leitor uma reflexão sobre o quanto ele próprio divide, compartilha e dissemina o seu conhecimento nos diversos contextos que permeia, além de fazê-lo pensar sobre como este processo pode ser inserido nos mais diferentes cenários.

Para finalizar em função da familiaridade da pesquisadora com o campo e pelo resultado obtido na análise, visualizam-se possibilidades de sistematizar a prática da equipe A em outras equipes, além de proporcionar fóruns para discussões específicas sobre o processo de disseminação e seus impactos.

Referências

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Augusto Pinheiro e Luis Antero Reto, Lisboa, Edições 70, 1995.
- BRONFENBRENNER, U. **A ecologia do desenvolvimento humano: experimentos naturais e planejados**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996
- LUDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In: STARKEY, K. (org.). **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- VYGOTSKY, L. S. **A formação social da Mente**. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1984.