

**AS ATITUDES COMO ELEMENTO CHAVE DO PROCESSO DE PARTILHA  
DE CONHECIMENTO NO TRABALHO.  
ESTUDO DE CASO DO *CONTACT CENTER* DA OPERADORA DE SAÚDE  
UNIMED RIO**

AROLDO JOSE AIRES DA CRUS

Dissertação submetida como requisito parcial  
para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Serviços de Saúde

Orientador:  
Professor Doutor Ferreira Cascão, Coordenador do IPAM – Instituto Português de  
Administração de Marketing

Co-orientadora:  
Profª. Doutora Tânia Furtado, professora da Fundação Getúlio Vargas

Abril, 2011

**AS ATITUDES COMO ELEMENTO CHAVE DO PROCESSO DE PARTILHA  
DE CONHECIMENTO NO TRABALHO.  
ESTUDO DE CASO DO *CONTACT CENTER* DA OPERADORA DE SAÚDE  
UNIMED RIO**

AROLDO JOSE AIRES DA CRUS

Dissertação submetida como requisito parcial  
para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Serviços de Saúde

Orientador:  
Professor Doutor Ferreira Cascão, Coordenador do IPAM – Instituto Português de  
Administração de Marketing

Co-orientadora:  
Prof<sup>ª</sup>. Doutora Tânia Furtado, professora da Fundação Getúlio Vargas

Abril, 2011

## FICHA CATALOGRÁFICA

CRUS, Aroldo Jose Aires da

AS ATITUDES COMO ELEMENTO CHAVE DO  
PROCESSO DE PARTILHA DE CONHECIMENTO  
NO TRABALHO.

ESTUDO DE CASO DO *CONTACT CENTER* DA  
OPERADORA DE SAÚDE UNIMED RIO

ISCTE, Mestrado em Gestão dos Serviços de  
Saúde  
2011. 107 p.p.

Dissertação de final de curso do Mestrado em  
Gestão dos Serviços de Saúde – ISCTE, 2011.

Orientador: Ferreira Cascão

Palavras-chave:

1. Conhecimento
2. Partilha de Conhecimento
3. Atitudes

Folha de Aprovação

AROLDO JOSE AIRES DA CRUS

**AS ATITUDES COMO ELEMENTO CHAVE DO PROCESSO DE PARTILHA  
DE CONHECIMENTO NO TRABALHO.**

**ESTUDO DE CASO DO *CONTACT CENTER* DA OPERADORA DE SAÚDE  
UNIMED RIO**

Trabalho aprovado como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Gestão dos Serviços de Saúde, do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Autor: Aroldo Jose Aires da Crus

Orientador: Ferreira Cascão

---

Professor Ferreira Cascão

Instituto Português de Administração de Marketing -IPAM

Examinadores:

Professor examinador externo:

---

Professor (a)

Instituição:

Professor examinador interno:

---

Professor (a)

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – ISCTE Business School

PORTUGAL/LISBOA

2011

Dedico este projeto a minha esposa e companheira  
Melissa, no mais amplo sentido de companheirismo.

Dedico também aos meus pais pela presença e  
investimento pessoal na minha formação.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por me ensinar a ter serenidade, coragem e sabedoria durante minha caminhada nessa vida.

Aos meus familiares e amigos minhas desculpas pelas ausências freqüentes e meus agradecimentos pela compreensão e incentivo durante a minha jornada. Grato de coração.

A Humberto Modenezi e Ana Maria Senna pela crença no desenvolvimento profissional como vantagem competitiva.

A Ana Sallai, Glace Carvas e Mariana Carvalho pela discussão de conceitos estatísticos e a Zaida Campbell pela revisão de texto. Ajudas fundamentais e motivadoras na hora certa!

Aos meus queridos amigos Demi, Flávio, Helidea e Claudia pela presença constante e motivadora. Vocês fazem a diferença!

Aqueles que no começo eram os colegas de mestrado e que com o passar do tempo transformaram-se em presenças fundamentais para percorrer o caminho em busca do objetivo traçado. Aos primeiros a terminarem a jornada e aos sucessores na chegada, obrigado por renovar as forças motivacionais do grupo. Horas difíceis foram vencidas e por elas dedico a nossa vitória.

Ao Coordenador Professor Luis Martins por sua dedicação e incentivo e a Sra Mariana Rodrigues que sabe o quanto o seu papel é fundamental para tornar nossa vida acadêmica mais fácil, colocando-se sempre a disposição dos mestrados.

Aos meus orientadores, Doutor Ferreira Cascão e Doutora Tânia Furtado, pela disponibilidade, paciência e motivação para compartilhar suas experiências e conhecimentos.

“ Feliz aquele que transfere o que sabe, e aprende o que ensina”.

*Cora Coralina*”

## RESUMO

Esta dissertação é um estudo de caso realizado no *Contact Center* da Operadora de Saúde Unimed-Rio em 2010 e aborda as atitudes dos colaboradores no processo de partilha (compartilhamento) do conhecimento na empresa sendo este processo considerado como fundamental para a gestão do conhecimento.

O conhecimento é considerado um dos ativos mais importantes que uma organização dispõe e, da mesma forma que algumas organizações ainda não percebem a importância da partilha (compartilhamento) do conhecimento como diferencial competitivo, alguns colaboradores não percebem a importância das suas atitudes no contexto da gestão.

O ato de partilhar conhecimento é responsável pela multiplicação dos conhecimentos já existentes promovendo a utilização dos mesmos e, indiretamente, também por estimular a criação de novos conhecimentos.

Nesta pesquisa, como método de análise quantitativa, aplicou-se a análise fatorial para identificar as atitudes que facilitam a partilha (compartilhamento) do conhecimento, bem como as atitudes que não facilitam, ambas representadas por fatores. O questionário de pesquisa (anexo A), desenvolvido por Tonet (2006), foi replicado nesta parte do estudo de caso para a coleta de dados.

Para análise qualitativa, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os colaboradores do *Contact Center* da Unimed-Rio, procedendo à análise dos conteúdos obtidos.

Os resultados da pesquisa demonstraram: 1) a importância das atitudes na implantação do processo de partilha de conhecimento no ambiente de trabalho em função do conhecimento nascer nas pessoas; 2) como ocorre o processo de partilha (compartilhamento) do conhecimento no *Contact Center*; e 3) o surgimento de incentivos considerados facilitadores ao processo de partilha (compartilhamento) de conhecimento.

**PALAVRAS CHAVE:** Conhecimento, partilha de conhecimento, atitudes.

## **ABSTRACT**

This thesis is a case study conducted in the Contact Center Provider of Health Unimed-Rio in 2010 and discusses the attitudes of employees in the process of sharing of knowledge within the company where the process was considered essential for knowledge management.

Knowledge is considered one of the most important assets that an organization has, and in the same way that some organizations still do not realize the importance of sharing of knowledge as a competitive differentiator, some employees do not realize the importance of their attitudes in the management.

The act of sharing knowledge is responsible for the multiplication of existing knowledge in promoting their use, and indirectly also by stimulating the creation of new knowledge.

In this research, as a method of quantitative analysis, it was applied factor analysis to identify the attitudes that facilitate the sharing of knowledge and attitudes that do not facilitate, both represented by factors. The survey questionnaire (Annex A), developed by Tonet's (2006), was replicated in this part of the case study to collect data.

For qualitative analysis, it was conducted by semi-structured interviews with employees of the Contact Center Unimed-Rio, proceeding to the analysis of the contents obtained.

The results showed: 1) the importance of attitudes in the implementation process of knowledge sharing in the workplace because of their knowledge be born in people, 2) as the process of sharing of knowledge in the Contact Center, and 3) the creation of incentives considered facilitators of the process of sharing of knowledge.

**KEYWORDS:** Knowledge, sharing knowledge, attitudes.

# ÍNDICE

RESUMO

ABSTRACT

## 1. INTRODUÇÃO

1.1	Introdução ao Problema	01
1.2	Definição do Problema	01
1.3	Estrutura da Dissertação	05
1.4	Objetivos da Pesquisa	05
1.5	Justificativa	
1.5.1	Justificativa Teórica	07
1.5.2	Justificativa Prática	07

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1	Introdução ao Referencial Teórico	09
2.2	Conhecimento	12
2.3	Contextualização da Gestão do Conhecimento	19
2.4	Partilha do Conhecimento	23
2.4.1	Condições Facilitadoras para a Partilha	27
2.4.2	Barreiras para o Partilha do Conhecimento	37
2.5	Modelo de Partilha do Conhecimento no Trabalho	43
2.5.1	Fases do Processo de Compartilhamento	45
2.6	Hipóteses	53

## 3. METODOLOGIA

3.1	Natureza da Pesquisa	55
3.2	Caracterização da Pesquisa	56
3.3	Método da Pesquisa	57
3.4	Organização Pesquisada	59
3.5	Amostra	60
3.6	Instrumentos e Procedimento de Coleta de Dados	
3.6.1	Instrumentos de Pesquisa	62

3.6.2	Procedimentos de Coleta de Dados	64
4.	APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	
4.1	Resultado da Análise Fatorial	67
4.2	Resultado da Análise de Conteúdo	78
5.	CONCLUSÕES, LIMITES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	
5.1	Conclusões	86
5.2	Limites e Limitações da Pesquisa	89
5.2	Recomendações	89
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
ANEXOS		
	Anexo A – Instrumento de Pesquisa - Questionário	101
	Anexo B – Instrumento de Pesquisa - Roteiro de Entrevista	105
	Anexo C – Estrutura Organizacional da Área de <i>Contact Center</i> da Operadora de Saúde Unimed-Rio	107

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1	– Sub-processos de Gestão do Conhecimento	10
Figura 2.2	– Espiral do Conhecimento	17
Figura 2.3	– Modelo de Compartilhamento de Conhecimento	45

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 2.1	– Conceito Básico do Modelo de Expectativa de Victor Vroom	33
Tabela 3.1	– População da Pesquisa	60
Tabela 3.2	– Amostra Pesquisada	61
Tabela 3.3	– Perfil da Amostra Pesquisada	62
Tabela 4.1	– Análise pelo Critério Kaiser-Meyer-Olkin	68
Tabela 4.2	– Matriz de Correlação entre os Fatores	70
Tabela 4.3	– Variância Explicada	71
Tabela 4.4	– Fator Abertura	73
Tabela 4.5	– Fator Seletividade	74
Tabela 4.6	– Fator Reciprocidade	75
Tabela 4.7	– Fator Universalismo	77
Tabela 4.8	– Alinhamento de Foco entre o Indivíduo e a Organização	80
Tabela 4.9	– Compartilhamento Irrestrito de Conhecimento no Grupo	81
Tabela 4.10	– Item Recompensa	82
Tabela 4.11	– Item Poder	83

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1	– <i>Scree-Plot</i>	69
-------------	---------------------	----

## **I O PROBLEMA DA PESQUISA**

### **1.1 INTRODUÇÃO AO PROBLEMA**

Esta pesquisa abordará a questão das atitudes frente a partilha do conhecimento no ambiente de trabalho como ponto fundamental para processos e modelos de gestão do conhecimento. Na literatura, segundo Fishbein & Ajzen, as atitudes são consideradas preditoras de comportamento e refletem a predisposição dos indivíduos para agirem pró ou contra um determinado objeto. Nesta pesquisa, este objeto é definido como a partilha ou compartilhamento de conhecimento entre as pessoas no ambiente de trabalho.

### **1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA**

Para as empresas, a partilha de conhecimento no trabalho é uma forma de assegurar que seus colaboradores ou empregados possam repassar continuamente uns aos outros o conhecimento que possuem, garantindo a disseminação e posse do conhecimento de que necessitam, facilitando o alcance dos objetivos organizacionais.

Para os empregados e trabalhadores, de uma forma geral, partilhar conhecimento é um procedimento para ajudar a suprir a necessidade de aprender continuamente, imposto a cada profissional que deseja manter-se qualificado para o trabalho que realiza.

Portanto, aparentemente surgem pontos convergentes de interesse entre as organizações e as pessoas no processo de partilha ou compartilhamento de conhecimento, que precisam ser claramente compreendidos e sistematizados.

No atual cenário das organizações, a partilha de conhecimento tem mostrado ser de suma importância, mas de difícil concretização. Embora o senso comum identifique facilmente o que é compartilhar conhecimento, ainda não há consenso empírico sobre o significado deste construto.

Na busca do consenso sobre o que é e como ocorre o processo de partilha de conhecimento entre as pessoas, é possível encontrar na literatura sobre o assunto várias

denominações, como por exemplo, transferência, repasse, ou disseminação de conhecimento.

Como ponto inicial do estudo, a partilha de conhecimento é definida como o comportamento do indivíduo em repassar o que sabe a outros com quem trabalha e de receber o conhecimento que eles possuem. A consequência esperada desse comportamento é que o destinatário ou receptor assimile o conhecimento partilhado pela fonte ou emissor.

Há também certa sobreposição entre as expressões partilha de conhecimento e partilha de informação, embora autores como Davenport (1998), Tonet e Paz (2006) já tenham clareza a esse respeito, distinguindo e hierarquizando os termos: dado, informação e conhecimento.

Assim como em outros objetos de estudo, a partilha ou compartilhamento de conhecimento nas organizações sofre a influência de inúmeras variáveis, que podem impactar esse processo de diferentes formas (NONAKA & TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT & PRUSAK, 1998; SZULANSKI, 2000). Entre elas, estão variáveis relacionadas com o conhecimento transferido, com o transmissor e o receptor do conhecimento, e com o contexto em que ocorre a partilha ou o compartilhamento do conhecimento.

Sveiby (1998, p. 49) afirma que "o significado que uma pessoa expressa nunca é o mesmo que aquele gerado na mente da pessoa que o recebe".

Para ocorrer a partilha de conhecimento há necessidade de existir uma linguagem comum entre as pessoas que atuam na organização. O grande obstáculo está exatamente nesse aspecto: muitas vezes o conhecimento a ser compartilhado envolve vocabulário inovador para os receptores, ou envolve termos que acabam sendo decodificados de forma diferente daquela pretendida pelo emissor.

Segundo Szulanski (2000) a partilha do conhecimento depende da capacidade de absorção do destinatário, que está relacionada com o conhecimento e habilidades anteriores e com a motivação que possui para buscar e aceitar conhecimentos diferentes

ou novos. A falta de motivação nesse sentido poderá levar a atitudes de rejeição, procrastinação, passividade, sabotagem, aceitação na implementação e no uso do conhecimento que tenha sido compartilhado.

As organizações também dependem do interesse das pessoas, por exemplo, em repassarem o conhecimento que possuem para os seus pares e demais pessoas com quem interagem no trabalho. Na base desse interesse estão as atitudes das pessoas, explicadas na psicologia por meio de componentes cognitivos, afetivos e comportamentais (TONET 2004 apud ZANDEN, 1987).

Allport (1935) definiu a atitude como um estado de prontidão organizado pela experiência o qual influencia a resposta do indivíduo aos objetos e a situações a ele relacionados. Utilizando-se das definições compiladas por Allport (1935), Rodrigues (1998) sintetizou as atitudes como: " (a) uma organização de crenças e cognições; (b) carga afetiva pró ou contra; (c) uma predisposição à ação; (d) uma direção a um objeto social" (p. 345).

Na mesma época, Eagly e Chaiken (1998), destacaram que atitudes são tendências psicológicas que expressam uma avaliação de elementos específicos, com graus de favorabilidade ou desfavorabilidade. Segundo Fishbein e Ajzen (1975), essa favorabilidade poderá ser preditora do comportamento de compartilhar o conhecimento. Assim, a atitude significa uma predisposição do indivíduo para responder de forma favorável ou de forma desfavorável a um dado objeto ou situação, como por exemplo no processo de compartilhar conhecimento. Embora reconhecendo que essa forma de abordar a questão pode não cobrir toda a complexidade que envolve o conceito de atitude, Fishbein e Ajzen (1975) entendem que ela consegue abranger o caráter afetivo, que na visão dos autores, é a parte essencial do conceito. Neste estudo, o foco principal da abordagem é o conjunto de atitudes voltadas a partilha de conhecimento que ocorre nos grupos de trabalho, sendo a organização considerada como elemento do contexto em que esses grupos estão inseridos.

Reconhecendo o aspecto motivacional dos indivíduos, destaca-se algumas razões mais comuns para compartilhar conhecimento como: prestígio, reconhecimento e a noção de que as idéias e os pensamentos dos indivíduos possam fazer a diferença. Desta forma, o desafio da gestão é criar um ambiente que valorize verdadeiramente a partilha (ANGELONI, 2005, p. 115). Os indivíduos com alto comprometimento, ou cujas crenças e interesses coletivos precedem aos interesses pessoais, podem participar mais freqüentemente em trocas de informação (NOE et al, 2003, p. 235). Também existem algumas evidências de que empregados com maior domínio ou controle sobre um assunto (ou situação), e com orientação predominante para processos, estejam mais propensos a usar de tecnologia para compartilhar conhecimento do que aqueles mais orientados para resultados.

Nahapiet e Ghoshal (1998, p. 249) apontam como facilitadores da partilha do conhecimento, fatores como a criação de oportunidades através de diferentes formas de acessibilidade ao conhecimento, e que as pessoas podem ser motivadas a interagir e trocar conhecimentos por incentivos e pela cultura organizacional.

Como contraponto, existem as variáveis que configuram barreiras a partilha advindas da própria organização. Incluem-se as relacionadas à estrutura, aos processos operacionais, à cultura e ao clima organizacional (TERRA, 2000). Alguns autores também enfatizam as barreiras pessoais que fazem com que os indivíduos não repassem conhecimento. Muitas pessoas não sabem como gerenciar e integrar a partilha às tarefas do seu dia-a-dia, ou podem não compreender os benefícios da partilha do conhecimento.

Desta forma, a pesquisa foi direcionada para estudar especificamente como e por que devem ser observadas e consideradas as atitudes das pessoas frente ao compartilhamento de conhecimento no ambiente de trabalho atendendo os interesses da organização e dos indivíduos. Este estudo foi conduzido junto a um grupo de colaboradores da estrutura de *Contact Center* da Operadora de Saúde Unimed-Rio no Rio de Janeiro, Brasil.

### **1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

Esta dissertação encontra-se dividida em cinco capítulos.

O primeiro capítulo introduz o tema no qual podem ser identificados: o problema e as perguntas de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a justificativa e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo consta o referencial teórico dos temas usados ao longo do estudo, abordando o conhecimento, e a partilha (compartilhamento) como um dos processos fundamentais da sua gestão, a apresentação de um modelo base e as hipóteses do estudo.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada para a realização do estudo, apresentando a natureza, a caracterização, o método, a organização onde a pesquisa foi realizada, a amostra da pesquisa, o método de coleta dos dados, os procedimentos e instrumentos utilizados.

O quarto capítulo descreve a análise dos dados levantados, a discussão do caso e os resultados alcançados no estudo.

O quinto capítulo apresenta as conclusões finais do estudo com base no problema / pergunta de pesquisa e nos resultados obtidos, os limites e limitações do estudo, além de sugestões para estudos futuros.

### **1.3 OBJETIVO**

Como base na problemática exposta no item anterior, serão destacados na sequência, os objetivos gerais e os objetivos específicos, relacionados à questão da partilha do

conhecimento no trabalho, destacando o aspecto das atitudes, os fatores que impulsionam e os que dificultam o processo.

#### **1.4.1 Objetivos Gerais**

Encaminhamos, dessa forma, a pesquisa para tentar responder:

- Como e por que as atitudes são fundamentais para a implantação do processo de partilha de conhecimento no ambiente de trabalho?
- Como ocorre o compartilhamento do conhecimento no *Contact Center* da Operadora de Saúde Unimed-Rio?
- Até que ponto compartilhar conhecimento faz parte da cultura existente na Área de *Contact Center* da Operadora de Saúde Unimed-Rio?

#### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Identificar as atitudes que estão na base da intenção de partilhar conhecimento no trabalho para o grupo de colaboradores da Área de *Contact Center* da Operadora de Saúde.
- Identificar se o grupo estudado apresenta um comportamento favorável ou desfavorável a partilha do conhecimento.
- Identificar se existem mecanismos formais na área que estejam orientados para a partilha de conhecimento.
- Identificar se há fatores que facilitam a partilha de conhecimento entre os colaboradores da Área de *Contact Center* da Operadora de Saúde Unimed-Rio;
- Investigar se há fatores que representam barreira para a partilha de conhecimento entre os funcionários da equipe da Unimed-Rio.

## **1.5 JUSTIFICATIVA**

A gestão do conhecimento é um processo que busca otimizar o uso desse recurso, e que tem, como um de seus alvos, o compartilhamento de conhecimento, que é foco do presente trabalho. A justificativa deste trabalho abrange dois planos, o teórico e o prático organizacional, conforme descritos abaixo.

### **1.5.1 Justificativa Teórica**

No âmbito teórico tem-se observado muitas pesquisas acerca das pressões sofridas pelas empresas contemporâneas para se tornarem sustentáveis num mercado cada vez mais global. Algumas estratégias permitem condições para tornar mais efetivas as empresas, e uma delas é a gestão do conhecimento que tem como um dos pressupostos principais o compartilhamento do conhecimento (EARL, 2001).

Com base nas atitudes das pessoas e nos resultados dos fatores que facilitam e inibem a partilha do conhecimento, estudos poderão ser realizados com possibilidade de aprimorar e criar novos métodos que propiciem o compartilhamento de conhecimento nas organizações. Neste contexto, segundo a Teoria do Comportamento Planejado (AJZEN, 2001), atitude é compreendida então como sendo um dos influenciadores do comportamento que, aliado às normas subjetivas e a percepção de controle comportamental, irá formar o comportamento dos indivíduos frente ao objeto atitudinal, definido neste trabalho como compartilhar conhecimento.

### **1.5.2 Justificativa Prática**

No campo das organizações esta pesquisa poderá nortear e contribuir com subsídios que ajudem diversas equipes a circular seu conhecimento para a criação de novos modelos conceituais a serem usados no momento oportuno, como diferencial frente à concorrência, transformando o conhecimento em vantagem competitiva.

A proposta de estudo das atitudes frente a partilha de conhecimento, aqui apresentada, visa auxiliar a reflexão sobre esse processo, considerado vital no atual contexto das organizações. A partilha de conhecimento no trabalho tende a ser difícil, e está sujeito à interferência de inúmeras variáveis, que quanto mais forem conhecidas, mais bem gerenciadas poderão ser.

Com esta pesquisa, é possível também estimular os gestores a rever seu papel como facilitador de atitudes de cooperação frente ao seu par e sua equipe, no que diz respeito ao crescimento intelectual e pessoal, podendo ajudar, inclusive, as questões relativas ao clima e ao desempenho organizacional.

Esta pesquisa terá como objeto de estudo a Área de *Contact Center* da Operadora de Saúde Unimed-Rio, que tem como maior patrimônio os seus ativos intangíveis, composto pelo capital intelectual que detém o conhecimento tácito e o capital estrutural composto do fluxo do conhecimento interno (conceitos, métodos, modelos, metodologias, manuais, normas, padrões, documentos, atitudes e sistemas administrativos e tecnológicos), e que apresenta como produto do seu negócio a disponibilização de conhecimento no acesso aos cuidados com a saúde.

A partir de pontos identificados neste estudo, ações e estratégias poderão ser planejadas para um melhor aproveitamento desse conhecimento.

Como alerta inicial as estratégias de abordagem da gestão do conhecimento, destacamos o relato de Ferreira Cascão (2004, pág 65, apud MURRAY, 2000), de que a tecnologia não deve ser a primeira ação em direção à gestão do conhecimento, em detrimento das pessoas e dos processos. A tecnologia é apenas uma variável facilitadora para as pessoas e os processos e, portanto, a utilização de tecnologia é secundária até que as pessoas e os processos venham a atingir o estado gerenciável.

Espera-se, com este trabalho, poder favorecer a reflexão acerca da importância comportamental e cultural do compartilhamento do conhecimento, a fim de suprir possíveis carências no processo de gestão do conhecimento.

## II REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 INTRODUÇÃO AO REFERENCIAL TEÓRICO

Ao longo da história da humanidade, inúmeras foram as transformações ocorridas, tornando o conhecimento que o indivíduo e que as organizações possuem o seu verdadeiro diferencial competitivo sustentável. A gestão do conhecimento e suas práticas estão em evidência no meio empresarial, entretanto a era do conhecimento que vivenciamos não é a realidade na prática para um número elevado de empresas.

Davenport e Prusak (1998, p. 20) argumentam que: “a vantagem do conhecimento é sustentável porque gera retorno crescente e dianteira continuada”.

Prahalad e Hamel (1990) afirmam que as empresas estão vivenciando um novo tipo de competição, baseado principalmente na construção de competências específicas para a aquisição de conhecimento e inovação.

Entendido como um processo, a gestão do conhecimento ganha uma amplitude que ultrapassa a criação e armazenagem de conhecimento. Ela segue além do âmbito físico (sistemas) ganhando cada vez mais importância no âmbito comportamental (pessoas). Neste aspecto, as pessoas passam a exercer o ponto focal do processo de gestão do conhecimento gerado nos ambientes organizacionais.

Com a mudança do foco das organizações para as reais necessidades do cliente, observa-se na literatura disponível um arcabouço teórico bastante rico sobre a criação de conhecimento e o seu gerenciamento. Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica, com o objetivo de esclarecer o tema da pesquisa e facilitar o alcance dos objetivos pré-estabelecidos.

Em uma tentativa de identificar quais são os sub-processos para Gestão do conhecimento, Lapa e Gomes (2005) apresentam a seguinte matriz (figura 1) composta por:

- Identificação / Criação de Conhecimento: é o ato de inovar e criar novos conhecimentos.
- Disseminação e Compartilhamento de Conhecimento: é a divulgação, o compartilhamento e a disseminação dos conhecimentos.
- Registro e Armazenamento de Conhecimento: é a contextualização, organização e documentação dos conhecimentos.
- Utilização / Aplicação de Conhecimentos: é a aplicação do conhecimento identificado, estruturado e disseminado na organização.
- Proteção do Conhecimento: ato de proteger o conhecimento identificado como crítico.

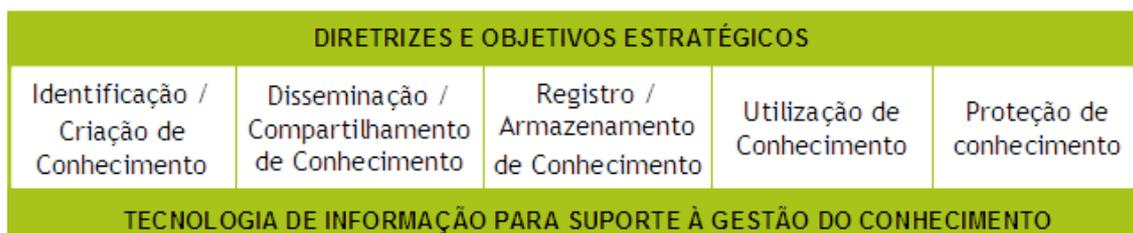


Figura 2.1 Sub-processos de Gestão do Conhecimento

Fonte: Eduardo Lapa e Elisabeth Gomes, 2005

O avanço tecnológico tem colocado evidências muito claras do que é possível fazer com a posse de conhecimento, que cada vez mais vem sendo agregado a produtos e serviços (TONET e PAZ, 2006).

Almeida (2007, p. 55), diz que o conhecimento se converteu no principal recurso-chave e fonte de vantagens competitivas, a competência básica e distintiva das organizações é implementar a sua gestão, no sentido de as mesmas terem capacidade de competir e “saber-fazer” melhor que os demais.

Dentre as estratégias que a literatura registra para gerar as condições de que a empresa necessita para ser efetiva está a gestão do conhecimento, e em particular, o compartilhamento de conhecimento (EARL, 2001).

No contexto da gestão deste recurso-chave, e aproveitando-se do que as organizações geram de conhecimento, a partilha destas experiências e conhecimentos adquiridos entre os membros da organização, é fator primordial na agregação de valor aos produtos e serviços oferecidos ao mercado.

Um dos aspectos críticos observados na literatura tem sido o fato de que as organizações têm criado conhecimento, mas apresentado dificuldades no seu compartilhamento, inviabilizando a sua potencial transformação em uma vantagem competitiva para o negócio. Este parece ser, até então, um campo dominado por poucas organizações.

Para a empresa ser competitiva, ela deve manter ao longo dos anos vantagem competitiva, obtida por meio da inovação que tem sua essência no conhecimento. Este é o caso das organizações que trabalham com a saúde, em função da sua constante evolução. Neste sentido esta vantagem, ao longo dos anos, é dependente do processo de partilha do conhecimento. O conhecimento é construído socialmente pelo indivíduo, por meio da aprendizagem que busca na solução de problemas provenientes do mundo do trabalho. Seja esta solução inovadora ou não. Uma ação inovadora depende do esforço das suas iniciativas para ser competitiva (CARBONE et al, 2005).

Para Nonaka & Takeuchi (1997), a Gestão do Conhecimento é justamente a gestão da contínua passagem entre conhecimento tácito e explícito que acontece nas organizações. Esta afirmativa remete, outra vez, ao indivíduo como ponto central do processo de gestão de conhecimento quando se fala da contínua passagem do conhecimento tácito para o explícito.

Angeloni (2005) ressalta que o conhecimento não pode ser visto como sinônimo de acúmulo de informações, mas sim, como um agrupamento articulado destas, empírica,

cognitiva e emocionalmente. Neste caso, as atitudes dos indivíduos pode proporcionar a articulação e transformação de informações em conhecimento, gerando uma gestão contínua que pode ser transformada em vantagem competitiva no contexto dos negócios.

Esta pesquisa abordará a questão das atitudes frente ao compartilhamento do conhecimento no ambiente de trabalho como ponto de partida para processos e modelos de partilha ou compartilhamento do conhecimento. As atitudes que refletem a predisposição dos indivíduos para compartilharem conhecimentos com as pessoas com as quais trabalham, evidencia a importância do fator humano como ponto central da gestão do conhecimento, transformando-se em uma das molas alavancadoras e explicativas para o sucesso desta gestão. Estas atitudes passam a ser consideradas fundamentais para o sucesso da implementação de um processo de gestão da partilha do conhecimento no ambiente de trabalho.

## **2.2 CONHECIMENTO**

É percebido hoje pelas organizações que o recurso do conhecimento se transformou no segredo da vantagem competitiva longa e estruturada. Para Terra e Gordon (2005), a Gestão do Conhecimento é resumidamente o esforço para melhorar o desempenho humano e organizacional. Terra (2003) afirma que a gestão do conhecimento persegue de forma obstinada meios para que todos na organização tenham acesso ao conhecimento.

No caminho do entendimento do que vem a ser conhecimento, faz-se necessário destacar algumas peculiaridades a respeito de informação e conhecimento. O conhecimento está relacionado a crenças, compromissos, à atitude, à perspectiva ou a alguma intenção específica. No conhecimento, existe alguma finalidade e diz respeito a um significado. Na informação não existe relação com a ação, nem com as crenças e atitudes, porém existe relação com o significado, assim como no conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Desta forma, Nonaka e Takeuchi (1995) adotam a definição, apresentada como tradicional no Japão, de conhecimento como crença verdadeira justificada, divergindo de uma definição ocidental onde o tributo essencial do conhecimento é a “verdade”. Outros atributos relevantes ao conhecimento diferenciando-se da informação seriam então:

- O conhecimento é uma função de uma atitude.
- O conhecimento está relacionado a uma finalidade.
- O conhecimento é específico para o contexto.

Davenport e Prusak (1998) destacam que o sucesso de uma organização muitas vezes pode depender de se entender a diferença entre dado, informação e conhecimento, e saber a hora certa de utilizar cada um deles.

Neste sentido, os autores caracterizaram estas três palavras da seguinte forma:

**Dado:** são registros estruturados de transação, que descrevem apenas parte daquilo que aconteceu. Os dados por si só têm pouca relevância ou propósito, não são capazes de nos ajudar a tomar decisões, fazer avaliações, etc. Entretanto os dados são muito importantes para as organizações, elas também precisam deles, além disso, o dado é a matéria-prima essencial para a criação da informação.

**Informação:** no significado original da palavra, ”informar” é “dar forma a”. Neste sentido, percebe-se que a informação é um dado dotado de relevância, ela nos ajuda a extrair significado de uma situação contribuindo para a tomada de decisão ou a solução de um problema.

Ferreira Cascão (2004, pág 62 apud MACHLUP, 1983), diz que a informação tem sido definida como o fluxo de mensagem que aumenta o conhecimento, reestruturando-o e o modificando.

Segundo Davenport e Marchand (1996), citados por Ferreira Cascão (2004, pág 63), a informação é aquilo em que os dados se transformam quando os seres humanos os

interpretam e contextualizam. Enquanto Bhatt (2001) refere-se que dados são considerados como fatos, a informação como um conjunto de dados organizados e o conhecimento percebido como o significado da informação.

Conhecimento: o conhecimento é algo bem mais complexo: é a interpretação da informação, com o objetivo de desenvolver ações para a solução de problemas reais.

Ferreira Cascão (2004, pág 63), diz que a informação se estabelece a si própria numa esfera de comum entendimento, o conhecimento deriva de uma subjetividade e está intimamente ligado ao indivíduo ou grupo de indivíduos que o criaram. A informação torna-se conhecimento quando é interpretada e atribuída a um dado contexto e quando está ancorada nas crenças e no envolvimento dos indivíduos.

Malhotra (1998) afirma que “em oposição à informação, o conhecimento reside nas pessoas e, também, nos entornos subjetivos das suas ações, apesar da criação do conhecimento surgir nos processos de interação social”.

De modo significativo, o compartilhamento de informação consiste em repassar às pessoas, ou obter delas, algum conjunto de dados com valor econômico variável. Já compartilhar o conhecimento se constitui em algo bem diferente, ocorrendo mediante interesse das pessoas em ajudar umas às outras a desenvolver novas capacitações para a ação e em criar processos de aprendizagem (SILVA, 2002).

Ferreira Cascão (2004, pág 63), entende que o conhecimento não é uma receita, um procedimento definido, para lidar com uma situação concreta, uma situação de rotina. As situações normalmente são novas, particularmente nos detalhes. Por isso o conhecimento deve permitir lidar com diferentes situações, antecipar implicações e avaliar os seus efeitos.

O mesmo autor (2004, pág 64) cita que o conhecimento é uma combinação de dados, assimilados com regras, procedimentos e operações aprendidas através da experiência e prática. Para ser conhecimento, conclui Ferreira Cascão, este precisa ter significado para ganhar vida e que sem o qual volta a ser simplesmente informação ou dado.

Fazendo referência a Bhatt, (2001), Ferreira Cascão (2004, pág 64), enfatiza que a distinção entre informação e conhecimento depende da perspectiva dos utilizadores.

Sabendo da complexidade que envolve o conhecimento, e, portanto, do seu gerenciamento, cabe destacar a diferença entre tipos de conhecimento.

Ferreira Cascão (2004, pág. 72 apud Boisot, 1995), destaca que o conhecimento pode ser: público, senso comum, pessoal, privado. O conhecimento privado é aquele que uma vez codificado, ele pode ser tecnicamente difundido, mas que enquanto continuar residindo apenas numa cabeça, ele não pode ser facilmente apropriado por outros. A passagem do conhecimento privado para o conhecimento público faz emergir sua singularidade e por consequência seu valor. Nesta passagem surgem então diversas barreiras que podem ser impostas pelos possuidores privados no sentido de prevenir perdas incontáveis de informação potencialmente valiosa.

Outra tipologia de conhecimento bastante abordada nos estudos é a de Nonaka e Takeuchi (1997), que classifica o conhecimento em tácito e em explícito.

### **Conhecimento Tácito**

Nonaka e Takeuchi, baseando-se em Michael Polanyi (1966) diferenciam o conhecimento em tácito e explícito. O tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim difícil de ser formulado e comunicado (NONAKA & TAKEUCHI, 1997). Para estes autores, este tipo de conhecimento possui tanto elementos cognitivos quanto técnicos, os cognitivos seriam o que Johnson-Laird (apud NONAKA & TAKEUCHI, 1997) chama de “modelos mentais”. Estes “modelos mentais” são esquemas, paradigmas, perspectivas, crenças e pontos de vistas que auxiliam os indivíduos a perceberem e entenderem o seu mundo. Já os técnicos seriam os que incluem o know-how concreto, técnicas e habilidades. O conhecimento tácito é subjetivo, é o conhecimento da experiência (corpo), é simultâneo (aqui e agora) e análogo (prática). Este tipo de

conhecimento pode ser comparado ao que a metodologia denomina de conhecimento vulgar ou popular.

### **Conhecimento Explícito**

Continuando com Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento explícito ou “codificado” refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. Este é objetivo, é o conhecimento da racionalidade (mente), sequencial (lá e então), digital (teoria). É fácil de ser comunicado e compartilhado, pois pode ser expresso em palavras, números, dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais (NONAKA & TAKEUCHI, 1997). Este tipo de conhecimento, por sua vez, é mais abrangente que o científico, mas podem incluir-se aqui, além deste último, o teológico e o religioso.

Para os autores estas tipologias se completam; havendo a necessidade que o conhecimento explícito seja influenciado constantemente por reflexões tácitas para não perder rapidamente significado. O conhecimento é criado através de interações entre o explícito e o tácito.

Deste modo, o conceito de conhecimento pode ser sintetizado como “informação registrada e sistematizada com significância”. A aprendizagem “resgata as informações, que repousam no conhecimento”, no momento em que ingressam novamente em cena para diminuir incertezas dos que o buscam (BARROSO & ROCHA, 2003).

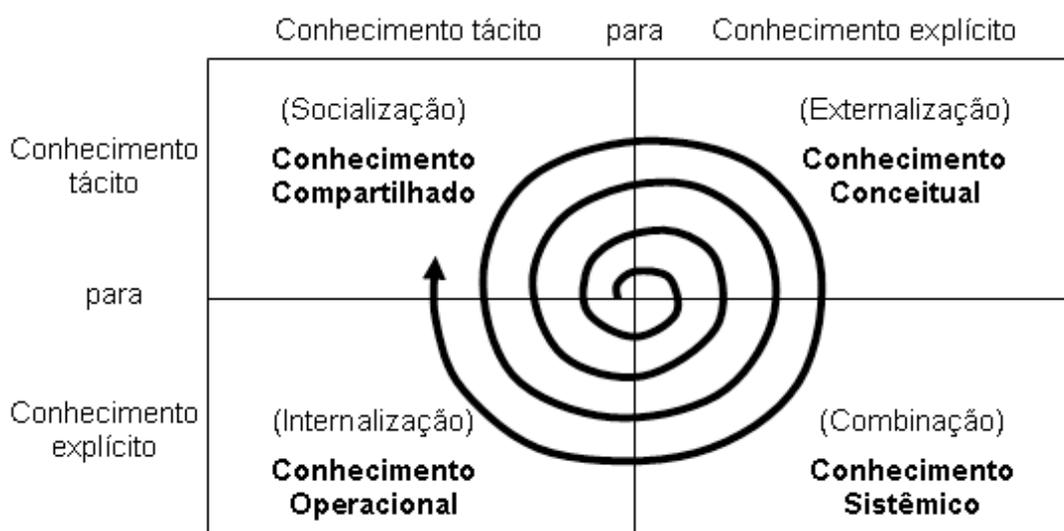
O conhecimento é “a capacidade de aplicar informações acerca de uma matéria, em um trabalho específico” (ALMEIDA apud CRAWFORD, 2007, p. 52) enumerando, também, quatro características que transformam o conhecimento em um recurso único:

1. Difusão e auto-reprodução porque não se perde conhecimento, nem ele perde valor quando é difundido e partilhado;
2. Substitui outros recursos por otimização de processos;
3. Pode ser transportado, não tendo barreiras físicas na sua difusão e globalização.
4. Pode-se partilhar porque, quando se distribui, também, se recebe algo em troca.

Para Davenport e Prusak (1998) o conhecimento apresenta-se como “um conjunto de experiências, valores e informação contextualizada, bem como idéias que provêm de um marco ou estrutura mental para avaliar e incorporar novas experiências e informações”.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que, uma vez que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e explícito, existem quatro modos de conversão do conhecimento: socialização (conhecimento compartilhado), externalização (conhecimento conceitual), combinação (conhecimento sistêmico) e internalização (conhecimento operacional). A externalização do conhecimento é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. É um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos. Entre os quatro modos de conversão essa é a etapa chave para criação do conhecimento. Ainda segundo os autores acima, o segredo para criação do conhecimento está na conversão e mobilização do conhecimento tácito. Além disso, é demonstrado que a espiral da criação do conhecimento (Figura 2) surge quando a interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito eleva-se, dinamicamente, de um nível ontológico inferior até níveis mais altos.

Figura 2 – Espiral do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997.

Na etapa de internalização do conhecimento, para viabilizar a criação do conhecimento organizacional, o conhecimento tácito acumulado precisa ser socializado com os outros membros da organização, iniciando assim uma nova espiral de conhecimento.

Almeida (apud TIESSEN, ANDRIESSEN e DEPREZ, 2007, p. 61) relata que, no sentido da contextualização, destaca as capacidades básicas que acrescentam valor ao conhecimento. As capacidades básicas para acrescentar valor continuamente, tanto para a empresa, como para o profissional, são de acordo com Tiessen, Andriessen e Deprez (2000):

- Capacidade para produzir;
- Capacidade para responder;
- Capacidade de antecipação;
- Capacidade para criar;
- Capacidade para aprender;
- Capacidade para perdurar.

Seguindo no sentido do partilhar do conhecimento, cabe destacar a capacidade para responder que se dá através da utilização do conhecimento em estruturas e processos que dêem resposta eficiente e rápida ao mercado, que pode ser exemplificado com os centros de atendimento e/ou *contact center* das Operadoras de Saúde na resposta as buscas por orientações por parte dos clientes etc.

O conhecimento como recurso estratégico e fonte de vantagens competitivas, passa pela identificação das capacidades diferenciais da organização.

Almeida (2007, p. 62) apud Coyne (1986) as agrupou estas capacidades da seguinte forma:

- Capacidades funcionais;
- Capacidades posicionais;
- Capacidades culturais;
- Capacidades legais.

Almeida (2007, p. 63) destaca que estas capacidades permitem as empresas criar valor através da gestão do conhecimento, traduzido, segundo Hamel (1996), em:

- Aplicação de novos conhecimentos a produtos e serviços existentes;
- Desenvolvimento / melhoria de novos produtos e serviços, utilizando os melhores conhecimentos;
- Criação de valor, gerando conhecimento próprio escondido, como seja as boas práticas, ferramentas próprias ou outras;
- Converter conhecimento numa estratégia de geração de riqueza para os acionistas e grupos de interesses (stakeholders), divulgando a criação de valor, medida em resultados, como a rentabilidade por ação, capitalização no mercado, etc.

### **2.3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

O conhecimento sempre esteve na base de todo progresso humano, tendo o avanço tecnológico colocado evidências muito claras do seu valor para os processos de gestão. Como destaca Crawford (1994, p. 15), na economia baseada em conhecimento, informação e conhecimento substituem os capitais físicos e financeiros, tornando-se uma das maiores vantagens competitivas dos negócios, fazendo com que a inteligência criadora constitua-se na riqueza da nova sociedade. Estamos falando então dos fatores considerados intangíveis como, por exemplo: conhecimento, marca, capital intelectual, etc. Crawford (1994, p. 29), ainda aponta uma série de mudanças decorrentes da migração da economia do conhecimento. São elas: incremento da automação de uma vasta gama de atividades de manufatura e serviços; crescimento generalizado da indústria de serviços; mudança na força de trabalho com crescimento acentuado da participação das mulheres; transformações demográficas substanciais causadas pela queda da taxa de natalidade e uma população mais idosa, substituição do foco produtivo da economia, centrada antes em matérias-primas e bens de capital e concentrada hoje em informações e conhecimento; e aceleração cada vez maior de mudanças.

Surge então a necessidade de gerenciar estes fatores. Ganha força o termo “gestão do conhecimento” na história da administração.

Contribuindo neste contexto, Sveiby (2001), busca nos pioneiros da gestão do conhecimento a inspiração para ressaltar o valor dos ativos intangíveis para as organizações, devido ao seu potencial de promover o desenvolvimento sustentável do negócio.

O conhecimento tornou-se então objeto de estudo de muitos teóricos, que reconhecem o seu valor para a criação de produtos e serviços inovadores, cada vez mais demandados por uma sociedade consciente e exigente. Entretanto, ainda há dificuldades para definir, com precisão, o que seja conhecimento. Neste sentido, ao diferenciar conhecimento de informação, Senge (1997) argumenta que informação pode ser comprada ou adquirida de alguma outra forma, mas que o conhecimento necessariamente deve ser aprendido. O argumento de Senge evidencia a complexidade do tema e conseqüentemente do seu processo de gestão.

Dentro do processo de gestão do conhecimento e seguindo a evolução das pesquisas sobre conhecimento, encontramos aspectos como: o argumento do conhecimento relacionado entre sujeito e objeto, o conceito de conhecimento relacionado à existência de um problema ou à ausência dele, a dependência de uma atualização contínua e da aprendizagem para a eficiência dos negócios, a probabilidade do sucesso das organizações vinculado à capacidade de aprender mais rápido que os concorrentes, entre outras. Mais recentemente, destaca Fleury (2004), a questão da gestão do conhecimento foi ampliada conjugando processos como aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, disseminação do conhecimento e construção de memórias, e definição das competências necessárias à organização.

Além da preocupação com a gestão do conhecimento, há um movimento convergente em torno da crença de ser possível expandir a capacidade produtiva das organizações de forma sustentável, por meio de processos de criação do conhecimento e de difusão, com participação das pessoas que integram as organizações. Movimento esse que propaga no meio empresarial a preocupação com a transferência ou o compartilhamento do

conhecimento entre indivíduos e grupos, em toda a estrutura organizacional e até fora dela, para alcançar clientes, fornecedores e parceiros de negócio.

Os precursores dessa corrente foram Nonaka e Takeushi (1995, p.3), que estudaram companhias japonesas de sucesso e constataram que o êxito dessas empresas não estava somente nos fatores de produção ou na eficiência da gestão, mas na sua habilidade de criar e disseminar o conhecimento na organização e embutir esse conhecimento em produtos, serviços e sistemas.

Também no mundo ocidental, importantes estudos foram conduzidos por teóricos da gestão do conhecimento, que igualmente reconheceram o valor dessas práticas para o desempenho institucional. Davenport e Prusak (1998) são exemplos de autores consagrados na defesa dessa tese.

Uma vez sedimentada a crença sobre a importância do conhecimento para a vida das organizações produtivas, a comunidade científica, os executivos e os organismos internacionais de tempos recentes passaram a preocupar-se em gerir o conhecimento no âmbito empresarial, com o propósito de potencializar o seu uso em prol do desempenho dos indivíduos e dos grupos que atuam nos processos produtivos, visando à melhoria do desempenho das organizações públicas e privadas.

No ambiente das organizações e dos negócios, o interesse pelo conhecimento torna-se fundamental a partir da constatação, por exemplo, de que o valor de mercado de algumas empresas chega a ser inúmeras vezes maior do que o valor do patrimônio financeiro e físico que possuem; suas ações valem tanto, porque incorporam valores intangíveis, como a marca e a imagem que possuem em face dos mercados, a capacidade de inovação, o talento dos seus executivos, a competência dos empregados. Grande parte desse valor intangível é agregada pela posse de conhecimento, que resulta da incorporação de novas experiências, de reflexão, da aprendizagem contínua e compartilhada.

Observa-se na literatura o reconhecimento de que, na realidade, a organização já possui um grande volume de conhecimento interno, o qual não é adequadamente trabalhado,

surgindo um amplo campo para a pesquisa sobre gestão do conhecimento, como destacado por Fleury (2001).

Na era do conhecimento as organizações passam então a reconhecer como seu grande diferencial de competitividade, a sua capacidade de aperfeiçoar a reutilização do conhecimento, que muitas vezes fica restrito a indivíduos ou a alguns grupos, enquanto os demais lutam com problemas que poderão ser solucionados com o conhecimento já dominado em algum lugar da organização.

As pressões constantes exercidas pelo mercado têm feito com que as empresas busquem estratégias para se manter competitivas diante dos padrões impostos por clientes, competidores, colaboradores e parceiros. Entre as estratégias que a literatura registra para gerar as condições de que a empresa necessita para ser efetiva está a gestão do conhecimento e em particular o compartilhamento do conhecimento, este reconhecido como um dos seus componentes chave (Earl, 2001).

Na busca de modelos de gestão para o compartilhamento do conhecimento, destacamos as propostas de autores como Szulanski (2000) e Strocchia (2001), que tratam o tema de forma mais ampla, considerando o processo de transferência de conhecimento na organização. Tonet (2006) destaca que as propostas de Szulanski (2000) e de Strocchia (2001) supõem que o compartilhamento de conhecimento ocorra através de um processo integrado por um conjunto de fases. Neste sentido, Tonet e Paz (2006), propuseram um modelo de compartilhamento de conhecimento no trabalho, composto de quatro fases: iniciação, implementação, apoio e incorporação. Este modelo proposto está suportado por 4 elementos, semelhantes aos que sustentam o processo de comunicação entre pessoas: a fonte do conhecimento a ser compartilhado, o destinatário desse conhecimento, o conhecimento em si, e o contexto em que o compartilhamento de conhecimento ocorre. Este modelo será abordado detalhadamente neste capítulo por tratar de aspectos voltados aos indivíduos, a comunicação e a sistematização do processo de compartilhamento do conhecimento.

Os indivíduos, parte integrante do processo de compartilhamento do conhecimento formam então a base para explicar boa parte do desempenho do modelo proposto. Neste sentido, Tonet (2006) destaca que as atitudes dos indivíduos podem predizer seu comportamento no processo de compartilhar conhecimento.

## 2.4 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

A única vantagem competitiva que uma empresa possui é aquilo que ela detém com informações, experiências, habilidades, valores e os insights dos membros que dela fazem parte, além da prontidão e eficiência com que o conhecimento é utilizado e adquirido (DAVENPORT & PRUSAK, 1998). Torna-se necessário, então, criar condições para que os conhecimentos acumulados por cada indivíduo da organização sejam efetivamente compartilhados. Passamos então do conceito de estoque para o conceito de fluxo. Mas, o que significa efetivamente compartilhar conhecimento?

Os termos compartilhamento, transmissão, troca, partilha, transferência são utilizados com frequência, e neste estudo preserva-se a idéia de que o compartilhamento envolve disponibilizar um determinado conhecimento e sua absorção por quem o recebeu. Além disso, reforça-se que, ao contrário dos ativos convencionais, o conhecimento não desaparece ou é depreciado quando compartilhado. Como indica Sveiby (1998), “[...] uma ideia ou habilidade compartilhada com alguém não se perde, dobra”.

No âmbito da partilha do conhecimento, Ferreira Cascão (2004, pág 83, apud BHATT, 2001), destaca o problema das interações entre as tecnologias, as técnicas e as pessoas, considerando que podem estes ter efeito direto na distribuição do conhecimento, destacando a importância do conceito de “comunidade de práticas”, sobretudo ao nível de aplicações organizacionais. As comunidades de práticas são formadas por indivíduos, cada um dos quais tem seu próprio conhecimento tácito. Neste mesmo contexto, Nonaka e Takeuchi (1995), aconselham a organização a acompanhar as suas pessoas na coordenação de suas interações para a expansão do “conhecimento coletivo”. Colocando a tecnologia neste conceito, ele passa a ser meio de apoio (sistematização, armazenagem, comunicação, etc.) as pessoas que interpretam informação e a transformam em conhecimento.

Partindo do pressuposto de que a procura e a utilização de conhecimento é claramente estratégica, destaca-se a reflexão de Walsham (2001) que defende que a tecnologia de informação e comunicação não é a resposta para melhorar a partilha de conhecimento

dentro das organizações e, entre elas e as pessoas, já que ela não replica a profundidade do conhecimento tácito do ser humano; nem afasta a necessidade de relacionamentos interpessoais.

Segundo Davenport e Prusak (1998), a transferência de conhecimento envolve duas ações: transmissão (encaminhamento ou à apresentação do conhecimento para um potencial receptor) e absorção (incorporação ou assimilação desse conhecimento pela pessoa ou ao grupo que recebeu). Se o conhecimento não foi absorvido, então ele não foi transferido. Simplesmente deixar o conhecimento disponível não é transferir. Outra vez, segue o conceito de fluxo. Neste sentido, a meta de transferência de conhecimento deve ser melhorar as habilidades das organizações e, portanto, aumentar seu valor. Mesmo a transferência e a absorção de nada valem se não agregarem valor para que o novo conhecimento promova alguma mudança de comportamento ou desenvolvimento de uma nova ideia que leve ao novo comportamento. Para que o ciclo se complete então, destaca Davenport e Prusak (1998), é importante colocar o conhecimento em uso. Ainda para os mesmos autores, a forma mais eficaz de se transmitir conhecimento é contratar pessoas perspicazes e deixar que elas conversem entre si. Grande parte das técnicas e estratégias apresentadas pelos autores para transferir conhecimento resume-se a maneiras eficazes de se comunicar, principalmente quando se trata de compartilhar conhecimento tácito que exige intenso contato pessoal. Já o conhecimento explícito pode ser mais facilmente transferido, através de métodos menos sociais. O que denota a necessidade de observar-se o tipo de conhecimento a ser transferido no momento da escolha da estratégia.

“Conhecimento compartilhado” para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80) é viabilizado por meio da socialização. Ou seja, pela troca de conhecimento tácito. Sobre essa questão, Krogh et al (2001, p. 106) ensinam que “Mesmo quando é difícil a conversão de conhecimentos individuais tácitos em conhecimentos explícitos e sociais, eles ainda são essenciais para a formulação de estratégias em empresas criadoras de conhecimento”. Nessa linha Lee (2000, p. 324) define o compartilhamento do conhecimento como a transferência ou a disseminação do conhecimento tácito ou explícito entre pessoas, grupos ou organizações.

Envolvendo mais os aspectos da relação entre trabalhadores de uma organização, McInerney (apud SCHEINPFLUG, 2007, p. 21) descreve o compartilhamento do conhecimento como o ato voluntário de dividir habilidades e know-how com os recém-ingressos na profissão.

Bartol e Srivastava (2002, p. 65) definem compartilhamento de conhecimento como sendo o compartilhamento de informações, ideias, sugestões e experiências organizacionalmente relevantes, do indivíduo com outros, e afirmam que o compartilhamento de conhecimento é um componente chave dos sistemas de gestão do conhecimento.

Argote et al (2000, p. 3) definem compartilhamento do conhecimento como o processo pelo qual pessoas ou grupos são afetados pela experiência dos outros. Também ressaltam que, em função da globalização, a transferência do conhecimento tem se tornado fundamental para as organizações adquirirem vantagem num mercado competitivo.

Para Cummings (2003, p.1) o estudo do compartilhamento do conhecimento é uma importante área de pesquisa sobre transferência de tecnologia e inovação. Ressalta que compartilhamento do conhecimento bem sucedido envolve extenso processo de aprendizado.

Segundo ideia introduzida por Nonaka e Takeuchi(1997) e confirmada por Krogh et al (2001), a disseminação do conhecimento no interior de uma organização, por meio da socialização ou mediante a criação de ambientes apropriados à interação, resulta na criação de novos conhecimentos importantes para o sucesso da organização.

Conforme Dixon (2000), olhando para quem vai receber, qual o tipo de atividade está envolvida e qual o tipo de conhecimento tem que ser transferido, é possível para as organizações construir um sistema de disseminação do conhecimento para sua situação específica.

Choo (2003) acredita que apesar de não ser codificável, o conhecimento tácito pode e é normalmente ensinado e compartilhado. O conhecimento tácito pode ser aprendido por meio de exemplo e compartilhado, por meio de formas ricas de discurso, que incluem o uso de analogias, metáforas ou modelos, e mediante o compartilhamento de histórias.

De acordo com Shaw e Perkins (1993), a capacidade de transferir e disseminar conhecimento são conseguidos quando há um intercâmbio colaborativo de ideias nos quais perspectivas diferentes são expostas e o conhecimento é partilhado.

Szulanski (2000) ressalta que essa transferência não deve ser vista como um ato em que uma pessoa passa algo a outra, e sim, como processo, constituído de diferentes estágios, cada um com suas dificuldades próprias.

O compartilhamento de conhecimento nas organizações sofre a influência de inúmeras variáveis, que podem causar impacto nesse processo de diferentes formas (DAVENPORT & PRUSAK, 1998; NONAKA & TAKEUCHI, 1997; SZULANSKI, 2000). Entre elas, estão variáveis relacionadas com o conhecimento transferido, com o transmissor e o receptor do conhecimento, e com o contexto em que ocorre o compartilhamento do conhecimento. No tocante às variáveis que configuram barreiras ao compartilhamento advindas da própria organização, incluem-se as relacionadas à estrutura, aos processos operacionais, à cultura e ao clima organizacional (TERRA, 2005).

Para ocorrer o compartilhamento de conhecimento, há a necessidade de existir uma linguagem comum entre as pessoas que atuam na organização. O grande obstáculo está exatamente neste aspecto: muitas vezes o conhecimento a ser compartilhado envolve vocabulário inovador para os receptores, ou envolve termos que acabam sendo decodificados de forma diferente daquela pretendida pelo emissor.

Sveiby (1998) afirma que algum significado expresso por um enunciador para alguém nunca gerará o mesmo entendimento na mente da pessoa que o recebe. Pode também ocorrer que o próprio emissor tenha dificuldades em traduzir em palavras o

conhecimento que deseja compartilhar com os demais, e até mesmo que não tenha palavras adequadas para isso.

Segundo Szulanski (2000) o compartilhamento do conhecimento depende da capacidade de absorção do destinatário, que está relacionada com o conhecimento e habilidades anteriores e com a motivação que possui para buscar e aceitar conhecimentos diferentes ou novos. A falta de motivação nesse sentido poderá levar à atitude de adiamento, rejeição, sabotagem, passividade ou aceitação na implementação e no uso do conhecimento compartilhado, que se tornarão barreiras para o compartilhamento do conhecimento.

Na sequência, serão abordadas as condições necessárias para o compartilhamento do conhecimento associadas aos temas relativos às atitudes, à cultura, à liderança e à motivação.

#### **2.4.1 Condições Facilitadoras para o Compartilhamento do Conhecimento**

A habilidade da organização em fazer com que o conhecimento existente internamente seja transferido de uma unidade para outra tem sido entendida como uma contribuição chave para o desempenho da organização (EPPLÉ, ARGOTE & MURPHY, 1996), e as interações entre as pessoas têm sido mencionadas como um caminho para viabilizar o compartilhamento de conhecimento no trabalho (ARGOTE et al 2000).

A fonte do conhecimento são as pessoas, e somente o tempo e condições propícias permitem que o conhecimento migre do seu nascedouro natural para a organização, inserido em processos, produtos, patentes, cultura, estratégias de gestão, e outros elementos da realidade organizacional. Alguns fenômenos do comportamento organizacional podem ser associados ao compartilhamento do conhecimento, como geradores de condições facilitadoras ou não.

Destacaremos a seguir os temas relacionados à atitude, à cultura, à liderança e à motivação.

### a) Atitude

Segundo Tonet (2006, apud FISHBEIN & AJZEN, 1995), a atitude é preditora do comportamento e significa o estado de prontidão mental ou a predisposição para influenciar respostas de avaliação dirigidas a objetos, pessoas ou grupos. A mesma autora ressalta que as experiências tidas são aprendidas ao longo da vida e determinam as atitudes das pessoas em relação a objetos, pessoas, situações e eventos. As atitudes quando desenvolvidas são difíceis de detectar sua origem e acabam afetando o comportamento, mesmo que os indivíduos não tenham a consciência de suas justificativas. As atitudes são comumente estáveis, mas podem ser modificadas através do processo de aprendizagem, e não apenas pelo simples acesso às informações.

A atitude está relacionada para Lindzey et al (1977) como reações pessoais aprendidas dos indivíduos, objetos e eventos. Essas reações além de aprendidas são avaliativas, provenientes de julgamento de valores e afetivas, provenientes das emoções. Na medida em que os objetos são percebidos conforme suas funções, as atitudes são logo distinguidas em relação às necessidades, aos desejos ou às ações humanas. Resumindo, a atitude é composta por três componentes: o cognitivo, o afetivo e o comportamental, porém não se pode deixar de ter em mente que a atitude está relacionada essencialmente à parte afetiva destes três componentes (ROBBINS, 2004).

Robbins (2004) afirma que, dentro das organizações, as atitudes afetam o comportamento no trabalho, por isso elas são tão importantes. Uma pessoa pode ter inúmeras atitudes, porém em comportamento organizacional, o foco se dá em apenas um percentual delas que estão relacionadas com o trabalho revelando avaliações positivas ou negativas, conforme mencionado acima, nos vários aspectos de seu ambiente de trabalho. O mesmo autor destaca ainda que as pesquisas revelam três tipos de atitudes: satisfação e envolvimento com o trabalho, e o comprometimento organizacional. A satisfação com o trabalho, para ele, diz respeito à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que ela realiza. O alto nível de satisfação do indivíduo pela organização provoca atitudes positivas, enquanto que a insatisfação gera atitude negativa. O envolvimento com o trabalho tem estudos recentes e segundo Robbins (2002), não existe um consenso acerca do tema, mas o que se tem constatado é que quanto mais envolvido o indivíduo esteja com o seu trabalho, mais profunda é a identificação com ele e sua preocupação com o tipo de trabalho que realiza.

Comprometimento organizacional para Robbins (2002) é a terceira atitude no trabalho que é definida como situação em que há identificação com a organização à qual se trabalha, com desejo de se manter nessa organização.

As pesquisas mostram que as pessoas buscam geralmente consistência entre suas próprias atitudes, e entre suas atitudes e seu comportamento, ou seja, o indivíduo busca reconciliar atitudes divergentes e alinhar atitudes com comportamento de forma que sejam coerentes. Ao surgir inconsistência, logo desencadeiam forças que fazem o indivíduo voltar ao estado de equilíbrio. Isso se consegue pela mudança de atitude ou de comportamento, ou através de uma racionalização que possa justificar a discrepância (ROBBINS, 2002).

Lindzey et al, (1977) descrevem ainda que as atitudes constituem as reações aos objetos ou aos seres humanos que estão ao redor, incluindo, dessa forma, as reações, tanto as abertas quanto as dissimuladas, em relação ao próprio objeto. A atitude consiste, então, em uma predisposição para agir positiva ou negativamente a um objeto ou evento.

Robbins (2002) afirma também que a partir do conhecimento da atitude do indivíduo em relação a um determinado assunto pode ser possível prever seu comportamento, através do princípio da consistência. A teoria da dissonância cognitiva busca explicar exatamente o vínculo que existe entre atitudes e comportamentos. Quando não existe a consistência entre atitudes e comportamentos significa que houve dissonância. A dissonância cognitiva se refere a qualquer incompatibilidade entre duas ou mais de suas atitudes ou seus comportamentos, as pessoas costumam buscar um estado de estabilidade, no qual exista um mínimo possível de dissonância.

Outro ponto relevante a ser abordado no presente estudo é a atitude de ajuda: ela é descrita por Darley e Latané (1967) apud Lindzey et al, (1977) através de estudos a respeito do indivíduo que ao constatar a existência de uma pessoa que necessita de ajuda, sente-se indeciso entre ajudar ou não, porém se for verificado por ele que essa pessoa não tem assistência alguma, será mais provável que ele tente ajudá-la. Ocorre o contrário a partir do momento em que é observado que a pessoa já possui algum tipo de ajuda, nesse caso, ele irá transferir a responsabilidade e a tendência a se omitir é maior.

Outra situação ocorre se essa pessoa que necessita de ajuda for uma amiga, Latané e Rodin (1969) apud Lindzey et al, (1977) comprovaram em estudos que será maior a

probabilidade de que o indivíduo tenha a atitude de ajudá-la, independente de ter ou não sido assistida. Conclui-se através desse estudo que a existência do vínculo afetivo pode facilitar esse comportamento de ajuda.

#### b) Cultura

A cultura organizacional pode afetar negativamente a transferência do conhecimento através da falta de apoio para essa atividade de compartilhamento. Pode-se perceber a definição das áreas importantes do conhecimento pela ênfase dada pela empresa ao tipo de atividade, caracterizando seu indicador significativo da área de peso em relação à cultura organizacional.

A cultura organizacional é compreendida pelas normas e valores que ajudam a determinar o que é apropriado e inapropriado. Segundo Terra (2005), estas normas e valores podem ser considerados sistemas de controle que têm condições para se chegar à eficácia.

Para Linke (2001), a cultura organizacional compõe além da filosofia dos proprietários e dirigentes, a junção com os valores e crenças dos funcionários, agregando a bagagem que vem da sua origem e experiência anterior no momento em que ingressa na organização.

Shein (1985) afirma que o núcleo de uma cultura organizacional é formado por crenças e valores. As crenças representam o que as pessoas acreditam como realidade e conseqüentemente exercem influência no que os indivíduos percebem, o que eles pensam e sentem. As crenças estão fora do seu nível de consciência e ajudam o indivíduo a prever como algumas coisas são e como alguns fatos podem ocorrer.

Ainda para Shein (1985), os valores são os princípios, objetivos e padrões sociais mantidos dentro de uma cultura e que têm sua importância intrínseca. Valores determinam qual a preocupação das pessoas numa organização, se democracia, lealdade ou riqueza. Valores são a base para que pessoas julguem o que é certo e errado e encontram-se no nível mais consciente.

No entanto, os valores novos que são trazidos de fora de uma empresa só deverão gerar mudanças, incorporadas e aceitas na cultura como crenças básicas pelos membros quando sua importância for atestada em termos de benefícios e de resultados organizacionais adequados pelos membros de uma organização (SHEIN, 1985).

Para a implantação de uma gestão de conhecimento que vise ao compartilhamento, Costa & Gouvinhas (2003), ressaltam que se não houver mudança cultural que priorize questões relativas ao conhecimento, as pessoas dificilmente compartilharão as ideias a respeito de assuntos que consideram importantes e raramente conseguirão que informações transformem-se em conhecimento.

A mudança da cultura não ocorre por meio de decretos ou palavras, mas por transformações, crenças e valores das pessoas que firmam a identidade empresarial. Para pensar em conhecimento, as organizações são responsáveis por buscarem uma cultura de aprendizado com o apoio da alta administração, para que este não se transforme num aspecto dificultador (PURCIDONIO et al 2005).

Existe uma grande concordância de que a cultura é fundamental para a criação do conhecimento em uma empresa. A questão recai na escolha dos métodos significativos para proporcionar compartilhamento, exigindo que este método tenha consonância com a cultura da organização, caso contrário poderá se transformar em um dificultador para a manutenção ou aceitação do processo de compartilhamento do conhecimento. Como exemplos clássicos, algumas empresas permitem que seus funcionários troquem ideias e conversem nos corredores, na sala do café ou em torno dos bebedouros, enquanto outras ainda acham essa prática um desperdício de tempo, pois consideram a conversa não produtiva para o trabalho. Nesse caso, acabam escolhendo métodos mais formais como as reuniões para a troca de ideias (DAVENPORT & PRUSAK, 1998).

Sob a ótica da organização, McDermoth e O'Deill, (2001) consideram importante integrar compartilhamento do conhecimento com os valores e os estilos existentes na organização para alcançar alta interação em todos os níveis. Mais que adaptar a cultura corporativa ao compartilhamento do conhecimento, isto significa compreender que é a cultura que determina o grau de interação necessário para realizar o trabalho (apud: RIEGE, 2005, p. 27, 32). Mais que identificar ferramentas e informações necessárias, isto significa compreender a necessidade de identificar comunidades que cuidam de um determinado tópico e realçar suas habilidades para pensar juntos (McDERMOTH, 1999, p. 110).

A seguir, o conceito de motivação será descrito, com ênfase na Teoria da Expectativa de Victor Vroom. Assuntos como: trabalho em grupo, redes pessoais e equipes e escritórios virtuais, também foram inseridos no contexto da motivação.

### c) Motivação

Davenport e Prusak (1998) apontam que muitas vezes o conhecimento é disponibilizado, mas não é absorvido e não é colocado em uso por várias razões, como: falta de crédito na sua fonte, orgulho, teimosia, falta de tempo, resistência à mudança, medo de assumir riscos. É dito ainda pelos autores que não é suficiente apenas absorver o novo conhecimento, mas ele deverá ser aceito e isso envolve várias questões pessoais e psicológicas.

Como citada por Lathi (2000), a motivação é um item imprescindível tanto para quem compartilha seu conhecimento como para quem o recebe: para existir o desejo de ouvir e aprender é necessário que a motivação esteja presente. Outro fato é o clima estabelecido na relação entre quem recebe o conhecimento e quem o repassa, nesse caso, os dois devem ter vontade e disposição para que a troca ocorra.

Na teoria da instrumentalidade ou da expectativa, é defendido por Victor Vroom que uma conduta intencional é originada pela expectativa de seus futuros efeitos ou resultados, essa expectativa se revela como determinante na conduta escolhida entre várias alternativas. Além disso, sua função é de um “instrumento” usado para o alcance de um objetivo, potencializando o valor desse resultado numa determinada conduta (SOTO, 2002).

Soto (2002), reforça que na teoria da expectativa, a conduta do indivíduo é proveniente de uma expectativa de que se produzirá um determinado resultado (reforço positivo e negativo) e a expectativa de que por meio de um determinado resultado serão conseguidos os objetivos do indivíduo.

O Quadro a seguir, mostra o conceito básico do Modelo da Teoria da Expectativa de Victor Vroom, conceituando as três categorias: Expectativa, Instrumentalidade e Valência.

## QUADRO 2.1 - TEORIA DA EXPECTATIVA

VALÊNCIA - É o resultado final ou objetivo pessoal (elogios, aumento salarial, promoção, segurança, aceitação).
INSTRUMENTALIDADE - É relativa à probabilidade de um determinado resultado final (desempenho, criatividade, prestação de contas).
EXPECTATIVA – Representa as chances de que o comportamento de esforço conduzirá ao resultado intermediário, que atrai um resultado final (nível de esforço).

Quadro 2.1 Conceito básico do modelo de expectativa de Victor Vroom.

Fonte: Soto, 2002

Algumas condições para o compartilhamento do conhecimento existir foram descritas por alguns teóricos conforme citados a seguir. Esses aspectos podem ser associados às questões motivacionais, e podem ser avaliados como pontos a favor ou não do compartilhamento do conhecimento dentro das organizações, dependendo de como será sua utilização. Neste sentido, destacaremos as contribuições dos estudos de Probst et al. (2006) e de Rodriguez (2002), enumerados a seguir:

- Trabalho em grupo: Probst et al. (2006) citam que o trabalho em equipe vem sendo utilizado há algum tempo com resultados satisfatórios para o conhecimento. Atualmente o funcionário é avaliado pela sua capacidade de dar contribuições para sua equipe de trabalho e a forma como ele usa o conhecimento dos colegas.
- Times Virtuais: Rodriguez (2002) relata que o time compartilha objetivos e resultados, seus valores são definidos formalmente. O resultado determinará sua eficácia. As fronteiras são bem definidas entre os membros que têm suas tarefas bem definidas e há um líder.
- Rodízio planejado de funções: Ainda segundo Rodriguez (2002), o objetivo do rodízio é capacitar os funcionários para alcançar novos postos na empresa.
- Visita a outras empresas: Rodriguez (2002) cita que essa prática é enriquecedora, pois poderá ser verificado de perto como o que foi planejado está sendo executado e seu efeito no mercado.

- Estágios em Universidades: Essa interação entre a academia com o mundo do negócio é o próprio exercício entre teoria e prática (RODRIGUEZ, 2002).  
Equipes e escritórios virtuais: Para Probst et al. (2006) a grande vantagem dos escritórios virtuais diz respeito à aproximação das distâncias físicas e à centralização das informações. Os especialistas da Hewlett-Packard que estão em desenvolvimento em vários países europeus colocam suas habilidades à disposição de todas as filiais através de uma rede européia.

Entendendo que cada pessoa inserida no contexto organizacional vivenciará as relações relativas à liderança, à mentoria, e aos cargos de apoio, vale ressaltar a importância desses temas diante do contexto organizacional e assim favorecer a percepção das atitudes referentes a seus liderados e mentorados, e só então apontar as relações com o compartilhamento do conhecimento. Abaixo serão descritos alguns conceitos relativos ao tema.

#### d) Liderança, mentoria, cargos de apoio.

##### Cargos de apoio

Os gerentes do conhecimento têm o papel de produzir e controlar o processo do conhecimento baseado na praticidade. São esses gerentes que dão o norte das atividades de criação do conhecimento dentro da empresa. Eles devem executar a tarefa baseando-se na expressão dos conceitos principais sobre o que a empresa deve ser, na determinação de uma visão do conhecimento sob forma de visão da empresa e no estabelecimento de padrões que justifiquem o valor do conhecimento criado. Então, pode-se concluir que a tarefa principal para um profissional do conhecimento é descobrir “o que deve ser” (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

Davenport (1998) diz que os gerentes de equipes de operadores de conhecimento precisam encorajar o diálogo, ter a capacidade de auxiliar os outros a expressar seu conhecimento e de despertar a confiança entre os membros da equipe.

##### Liderança

As pessoas que lidam com gestão do conhecimento não seguem cegamente os passos dos outros, elas são orientadas para estarem cientes de suas opções, através das

vivências do dia-a-dia. A confiança depositada nos líderes é fundamental para definir o porquê de o líder ser seguido. Os líderes confiáveis e com integridade que agreguem coerência entre discurso e ação são os líderes que são necessários nas organizações agitadas da atualidade, eles terão mais probabilidade de conseguir o comprometimento dos liderados para a busca dos novos conhecimentos (DAVENPORT, 1998).

A liderança tem papel ativo em vários processos. Um deles diz respeito a fatores como o sistema de recompensas e a disponibilização de ferramentas tecnológicas, esses são muito importantes, para ocorrer mudança realmente por toda a organização. Imprescindível é que líder e gerente, antes de todos, estejam convencidos de que o compartilhamento do conhecimento dá resultados e é necessário para a sua organização. Nesse sentido, O'Dell e Grayson (1998) citam algumas táticas, que aparecem destacadas abaixo e podem ser empregadas tanto por líderes, como gerentes para apoiar o processo de compartilhamento do conhecimento:

Algumas táticas para apoiar o processo de compartilhamento do conhecimento que podem ser utilizadas como estratégia pelos líderes (O'DELL & GRAYSON, 1998).

1. Coordenar iniciativas e visão, criando e publicando uma missão, visão, e valores que endossem e sustentem o compartilhamento;
2. Reforçar e recompensar comportamentos positivos em relação ao compartilhamento, promovendo as pessoas certas;
3. Divulgar aos indivíduos a importância do compartilhamento;
4. Compartilhar conhecimento através de suas próprias ações, servindo como exemplo para seus colaboradores.

Além de líderes e gerentes, podem ser criados outros cargos específicos de dedicação exclusiva, que auxiliem no compartilhamento do conhecimento com a função de eleger as informações e conhecimentos mais valiosos, sintetizá-los, organizá-los, resumizá-los e disponibilizá-los na organização para posterior acesso.

Diante da percepção de Soto (2002) sobre as teorias de liderança, é citado por ele que a habilidade de influir num comportamento de uma pessoa ou grupo para conseguir a

realização de metas, ou objetivos organizacionais, individuais ou pessoais pode estar associada ao poder quando esta busca influir por meio de ordens que levem a atingir os objetivos organizacionais. O poder outorga a capacidade de mandar, de ordenar, de dispor, de mostrar o que deve ser feito, onde, quando, como e por quem. O significado do poder pode também estar relacionado à influência, ou seja, à capacidade que algumas pessoas têm em orientar de acordo com seus interesses (SOTO, 2002).

Ainda para Soto (2002), outras formas de se exercer o poder podem ser descritas. A influência que o indivíduo exerce para quem está abaixo dele numa escala hierárquica pode ser chamado de poder legítimo. Outras manifestações do poder também são relacionadas, como o especialista, baseado na autoridade que a posse de conhecimentos específicos e profundos sobre determinado assunto confere. O carismático, que corresponde às qualidades e características de pessoas que não ostentam um poder legítimo. O premiador, que pode se relacionar à capacidade para recompensar um seguidor e o coercitivo, que se vale da capacidade de líder para castigar e sancionar.

Sendo assim, uma vez que o líder pode ter uma influência direta apoiando o compartilhamento do conhecimento na sua equipe, segue-se fundamentando através do conceito de mentoria, que pode ser percebido com papel semelhante no processo de compartilhamento do conhecimento conforme detalhado a seguir.

### Mentoria

A definição da diferença entre mentor e líder por Appelbaum et.al,(1994) apud Cunha (2007), consiste em que para o líder, o relacionamento com seu liderado é mais formal e aberto enquanto que para o mentor, a relação com seu mentorado é mais discreta e mais sutil. Os autores sugerem inclusive, que um mentor pode ser simplesmente um líder disfarçado.

A importância da mentoria é descrita por Levison et.al (1978), como associada na formação dos gerentes, para aprender a natureza do processo de identificação, a importância do comportamento de modelagem e a sistemática de ensinar aos outros, são fatores de cada habilidade de mentoria de um gerente.

Mentores direcionam pessoas para seguir um tipo de pensamento: como guias e conselheiros confiáveis que são, eles são capazes de desenvolver o interesse das pessoas

e têm a responsabilidade em assistência aos outros (APPELBAUM et al, apud CUNHA 2007).

Mas assim como os facilitadores, barreiras que limitam as condições para trocas de conhecimento também podem estar presentes no ambiente, prejudicando o compartilhamento e a aprendizagem dentro das organizações.

#### **2.4.2 Barreiras para o Compartilhamento do Conhecimento**

O compartilhamento é de difícil implementação por depender menos de ferramentas tecnológicas e mais da cultura organizacional, ou seja, depende das atitudes das pessoas, de suas motivações e, principalmente, da superação de uma série de obstáculos que se apresentam no processo de compartilhamento de conhecimento.

Segundo Krogh, Ichijo e Nonaka (2002), existem dois tipos de barreiras à criação e ao compartilhamento do conhecimento: as individuais e as organizacionais.

Nas barreiras individuais as principais são: a capacidade de acomodação e a ameaça à auto-imagem.

A capacidade de acomodação está relacionada com o conceito de conhecimento como crença verdadeira e justificada onde, aceitar o novo, implica em rever todas as crenças e experiências anteriores.

A ameaça à auto-imagem advem de que o novo provoca a necessidade de incorporar mudanças em si mesmas.

Ainda em relação ao indivíduo, diferentes níveis de experiência, idade, educação, gênero; falta de interação entre fontes e receptores do conhecimento; vocabulário pobre; intolerância a erros passados (que poderiam contribuir para a aprendizagem individual e organizacional); predomínio do compartilhamento explícito sobre o tácito; compreensão de que conhecimento compartilhado reduz ou arrisca a segurança no emprego; falta de credibilidade/confiança na fonte do conhecimento e diferenças culturais associadas a sistemas de valores, crenças e linguagem são alguns fatores encontrados na revisão recente da literatura sobre o assunto publicada por Riege (2005, p. 23-24).

Em relação às organizacionais, Krogh, Ichijo e Nonaka (2002) apresentam quatro barreiras: falta de uma linguagem legítima (pode inviabilizar a explicitação do conhecimento tácito), histórias organizacionais (viabilizam os valores organizacionais), procedimentos (podem engessar a organização inibindo a justificação pública das crenças) e paradigmas da empresa (a visão, missão e os valores podem obstruir a criação gerando paradigmas e modelos arraigados).

Na literatura sobre o assunto encontramos também outras citações de barreiras organizacionais, que são relatadas na sequência e que de certa forma poderiam ser classificadas nas citadas por Krogh, Ichijo e Nonaka. São elas: falta de clareza na integração entre as iniciativas de compartilhamento do conhecimento e as estratégias e objetivos da empresa; falta de espaços formais e informais para gerar novos conhecimentos, além da falta de interesse no conhecimento e na experiência das equipes de apoio; competitividade entre as unidades de negócios, ou entre áreas funcionais; fluxos de comunicação restrito a certas direções, como a tipo top-down; limitações associadas à estrutura hierárquica da organização, que retardam ou inibem o fluxo de comunicação; áreas de trabalho que restringem a prática efetiva de compartilhamento; e o tamanho da unidade de negócio. Além destas, chamou a atenção a “falta de compreensão dos processos internos da organização”, citada por Tonet e Paz (2006, p. 78), o que acarreta a falta de orientação e interpretação do que ocorre na organização, e dos vínculos entre as pessoas que realizam as atividades.

Ainda no aspecto organizacional, na interação entre as pessoas e os sistemas de informação, podem surgir algumas barreiras potenciais, que segundo Riege (2005, p. 29), são: a falta de suporte interno dos sistemas de TI, incompatibilidade entre os diversos sistemas de TI e os processos de negócio, e a falta de comunicação e demonstração sobre as vantagens de um novo sistema sobre outro já existente, por exemplo.

Probst et al. (2006) afirmam que eliminar as barreiras que impedem o compartilhamento do conhecimento são condições necessárias e adequadas para as várias áreas, em

especial nas relacionadas ao gerenciamento do funcionário e à cultura organizacional. As barreiras podem acontecer nos níveis hierárquicos e funcionais e quando somadas resultam em ilhas isoladas de conhecimento impedindo que se dissemine. Eles citam ainda algumas barreiras que podem ser conhecidas quando existir a necessidade de implementar um processo de mudança.

Probst et al. (2006) acreditam que alguns fatores devem ser observados como barreiras e que levam o indivíduo a não poder compartilhar o conhecimento: um está ligado a capacidade, por exemplo, da falta de talento para a comunicação e/ou da interação social deficiente. Algumas pessoas não conseguem descrever ou comunicar parte do seu conhecimento (PROBST et al, p. 143). A outra está relacionada com a vontade pessoal ou à motivação em compartilhar, nesse caso a boa vontade pode ser influenciada por muitos motivos, um deles é o orgulho em ter a posse de um tipo de conhecimento especializado que poderá representar um papel importante para o indivíduo; a outra questão diz respeito à sobrecarga de informações reais ou imaginárias reduzindo o tempo para o preparo desse tipo de atividade de compartilhamento. O fator tempo influi na disponibilidade para compartilhar experiências ou para aprender a usar os sistemas de tecnologia da informação que possibilitam as trocas. Os empregados podem não ter suporte suficiente da empresa para aplicar novas ideias em seu trabalho (CABRERA & CABRERA, 2002, p. 688). O último fator destacado por Probst et al. (2006), é o questionamento sobre que tipo de recompensa se alcançará.

Por se tratar de matéria comportamental, alguns fatores considerados como facilitadores no processo de compartilhamento de conhecimento quando negligenciados gerencialmente podem gerar freio neste processo (disseminação).

São destacados os seguintes fatores:

- 1) A cultura organizacional, citada por Probst et al (2006), que se a empresa deseje implantar a gestão do conhecimento é fundamental que antes da implantação desse modelo gerencial haja uma análise da cultura bem como dos valores organizacionais

difundidos dentro dela. Este cuidado proporcionará a empresa escolher ou adaptar um modelo a sua cultura.

2) A Liderança ou o gerenciamento do colaborador tem um papel importante a desempenhar. No contexto da liderança há algumas questões que devem ser refletidas: Davenport e Prusak (1998) enfatizam questões como os incentivos, o poder e a confiança, como possíveis geradores de barreiras. A falta de incentivos direcionados para se compartilhar e distribuir o conhecimento poderá ser um agravante, como citado na teoria da motivação por Robbins (2004), se o líder não focar nas recompensas ou incentivos, isso poderá implicar no desempenho, conseqüentemente na satisfação das metas pessoais, e de certa forma gerar as barreiras ao compartilhamento. Poder é um ponto ressaltado por Davenport e Prusak (1998), para explicar que o compartilhamento do conhecimento pode acarretar na perda de força em relação à posição dos donos da organização, de algum dirigente, ou mesmo de um colaborador que tenham mentes voltadas para entender o conhecimento como fonte de estabilidade e poder. Para os teóricos acima, o obstáculo para o compartilhamento nesse caso será grandioso, tornando-o provavelmente impossível. Probst (2006) destaca o mesmo ponto, ressaltando que alguns empregados têm o conhecimento pessoal como fonte de poder na empresa ou como parte de um negócio particular e, portanto, não teria interesse em compartilhar conhecimento.

O outro ponto destacado por Davenport e Prusak (1998) é a confiança. Para o autor ela é imprescindível, sobretudo no que tange ao compartilhamento: a confiança se estabelece paulatinamente com exemplos positivos e pode ser destruída em pouco tempo e definitivamente apenas com a presença de eventos negativos. Quando se tomam decisões importantes que poderão afetar o clima como, por exemplo, uma redução no quadro gerando uma demissão de um profissional do conhecimento, isso poderá abalar seriamente a confiança, acarretando barreiras para o compartilhamento.

Floriano (2006) destaca os seguintes obstáculos para o compartilhamento do conhecimento:

- Desconfiança
- Distância física

- Estrutura organizacional
- Status
- Não conhecer a fonte ou receptor
- Motivação do colaborador
- Conhecimento igual a poder

Embora a criação do conhecimento seja algo benéfico para a organização e apesar da constatação de que o compartilhamento é uma importante forma de se criar conhecimento, esse processo não ocorre de maneira natural, porque “respaldar e sustentar a criação do conhecimento é muito mais difícil do que talvez pareça à primeira vista e frequentemente se transforma em fonte de tensão dentro das organizações.” (KROGH et al, 2001, p.29).

A declaração de que o compartilhamento do conhecimento não ocorre de maneira natural é o reconhecimento da existência de barreiras à criação do conhecimento que precisam ser superadas ou contornadas por meio de incentivos, para que as atividades de compartilhamento aconteçam nas organizações.

Mas, a aplicação de incentivos por meio de simples recompensa não fará com que as pessoas compartilhem seu conhecimento, uma vez que estímulo-resposta não funciona em sistemas complexos (GURTEEN 1999, p. 1). O autor ressalta que o objetivo é fazer com que as pessoas compartilhem conhecimento por interesse pessoal, propondo a mudança para o paradigma “compartilhar conhecimento é poder”.

Tal proposta visa à quebra de paradigmas, já que as pessoas não compartilham conhecimento: por acreditarem que “conhecimento é poder”; pela síndrome do not invented here (não inventado aqui); por não perceber o quão útil é seu conhecimento para os outros; pela falta de crença; ou pela falta de tempo (SKYRME, 2002, p. 1).

Com o propósito de se criar a cultura de compartilhamento, Smeltzer (2005, p. 1) sugere a incorporação de comportamentos desejados, afetos ao compartilhamento, nas descrições das atribuições funcionais e nos sistemas de recompensa e de avaliação. É também importante criar uma cultura do compartilhamento do conhecimento nas organizações, utilizando a influência que os empregados têm, a partir de seus próprios conhecimentos individuais (GURTEEN, 1999, p 1.).

Para Allee (2002, p. 3-18) existem três mitos identificados como causadores de problemas às pretensões de compartilhamento do conhecimento nas organizações: 1) as pessoas não gostam de compartilhar; 2) é preciso transformar conhecimento tácito em conhecimento explícito e sistematizá-lo; e 3) documentação é a chave para o compartilhamento das melhores práticas. Não obstante a afirmação referir-se a mitos, constatam-se nas organizações inúmeros empecilhos ao compartilhamento do conhecimento. O desejo de reconhecimento do detentor do conhecimento, a competição entre pessoas, a falta de conciliação de interesses e a sobrecarga de trabalho que recai sobre os profissionais mais competentes são apenas alguns dos fatores que contribuem para o individualismo e para a concentração do conhecimento nos atuais detentores.

Krogh et al (2001, p. 39) enumeram três fatores como sendo as principais armadilhas, dentre muitas existentes, que dificultam a superação das barreiras ao compartilhamento do conhecimento. A primeira, diz respeito à falsa compreensão de que a gestão do conhecimento depende de informações facilmente detectáveis e quantificáveis. Na verdade, concluem os autores, “os sistemas de informação possuem utilidade limitada na facilitação do comprometimento do grupo com um conceito, no compartilhamento das emoções relacionadas com experiências tácitas ou na incorporação do conhecimento relacionado com determinada tarefa.”

“A gestão do conhecimento se dedica à fabricação de ferramenta” é outro engano que se constitui na segunda principal armadilha. Os citados autores combatem essa afirmativa por meio da seguinte metáfora: “a caixa de ferramenta é menos importante do que o carpinteiro”, para afirmar que a ênfase deve ser dada às pessoas e não às ferramentas.

A terceira armadilha está na crença de que a gestão do conhecimento depende de um executivo do conhecimento. Para os autores, a gestão do conhecimento é atribuição dos gerentes de linha que estejam mais próximos dos locais onde as atividades se desenvolvem.

Para Krogh et al (2001, p.48), a organização pode demolir as barreiras ao conhecimento por meio de estímulos ao compartilhamento e pela criação daquilo que chamaram de contexto capacitante geral. Segundo eles, é importante para esse processo a valorização das pessoas, a criação de uma sociedade sem classes, em que a autoridade se baseie na

competência e as promoções sejam condicionadas à comprovação de habilidade e criatividade das pessoas. Outros valores importantes para criação do contexto capacitante são o espírito comunitário, o alto grau de responsabilidade pessoal e até mesmo um ambiente de trabalho inspirador, em que não haja barreiras físicas à interação social.

Johnson (2004) publicou o resultado de uma entrevista com Gabriel Szulanski, destacando a necessidade de se derrubar as barreiras ao compartilhamento do conhecimento. Johnson (2004) divide as barreiras ao compartilhamento do conhecimento em quatro categorias. São elas: características do conhecimento, composta pela ambigüidade causal e pelo conhecimento não comprovado; característica da fonte, composta pela falta de credibilidade; característica dos receptores, compostas pela falta de capacidade de absorção e pela falta de capacidade de retenção e por último, as características culturais, composta pela aridez e pela ausência de relacionamentos íntimos entre fontes e receptores.

Szulanski recomenda que para eliminar as barreiras destacadas acima, deve-se trabalhar o compartilhamento do conhecimento a partir de quatro estágios, são eles: inicialização, que consiste no reconhecimento de uma oportunidade de transferência; implementação, que consiste na troca de informações entre fonte e receptor; ascensão, onde o conhecimento transferido começa a ser usado e corrigido; e por último a integração, onde a prática torna-se uma rotina.

Na sequência, será apresentado o Modelo de compartilhamento do conhecimento do trabalho criado e desenvolvido em 2004 por Tonet e Paz, com a finalidade de associar a teoria com a prática de compartilhar conhecimento dentro da organização, servindo de referencial metodológico deste estudo.

## **2.5 MODELO DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO NO TRABALHO**

Tonet e Paz (2006) elaboraram uma proposta de modelo de compartilhamento de conhecimento no trabalho que está apoiada nas iniciativas de Szulanski (2000) e de

Strocchia (2001), as quais tratam o compartilhamento do conhecimento de forma mais ampla, considerando o processo de transferência de conhecimento na organização. O foco principal desse modelo é o processo que ocorre nos grupos de trabalho, sendo que a organização é considerada como um elemento do contexto em que esses grupos estão inseridos.

Como base para seu modelo, Tonet e Paz (2006) apresentam a Teoria de Sistemas (BERTALANFFY, 1975) e as teorias da comunicação humana (BERLO, 1970; THAYER, 1979; THOMPSON, 1973).

No modelo apresentado por Tonet e Paz (2006), o processo de compartilhamento de conhecimento é integrado por 4 fases: iniciação, implementação, apoio e incorporação. Cada fase do modelo é caracterizada por ações específicas próprias, as quais serão resumidas na seqüência como forma introdutora ao modelo.

Fase de Iniciação - Caracteriza-se por ações voltadas para identificar e analisar as necessidades de conhecimentos, e as oportunidades existentes para empregar conhecimentos diferentes ou novos, e para localizar fontes onde esses conhecimentos poderão ser encontrados;

Fase de Implementação - Caracteriza-se com ações voltadas para promover a integração entre fontes e destinatários do conhecimento;

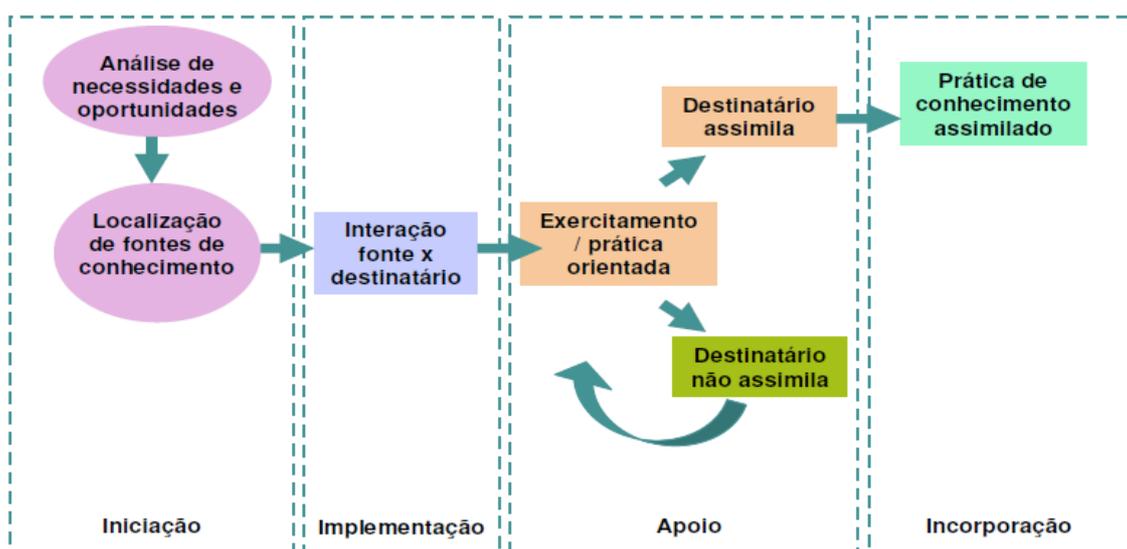
Fase de Apoio - Caracteriza-se por ações voltadas para criar oportunidades de exercício do conhecimento compartilhado e para promover orientação da prática, até que ocorra a assimilação do conhecimento e o desenvolvimento das habilidades necessárias ao uso proficiente;

Fase de Incorporação - Esta fase se caracteriza por ações voltadas para fazer com que o conhecimento compartilhado possa fluir livremente entre aqueles que deverão usá-lo.

A figura a seguir, ilustra o caminho das fases do modelo de compartilhamento de conhecimento no trabalho e as principais ações associadas que as caracterizam, com

ênfase no percurso que o destinatário deve tomar se não for assimilado o conhecimento quando colocado em prática.

Figura 2.3 Modelo de Compartilhamento de Conhecimento



Fonte: (Tonet e Paz, 2004).

O item a seguir detalha as fases do processo de compartilhamento de conhecimento, previstas no modelo proposto por Tonet e Paz (2006), com foco nas suas principais dificuldades.

### 2.5.1 Fases do Processo de Compartilhamento de Conhecimento

O modelo de processo de compartilhamento de conhecimento possui 4 fases: iniciação, implementação, apoio e incorporação.

a) Fase de Iniciação: Na primeira fase do processo de compartilhamento de conhecimento, segundo o modelo, é considerada a identificação de necessidades ou demandas de conhecimento, que servirão como estímulo para a localização de fontes de conhecimentos para suprir as carências do funcionário. O ingresso de um novo membro no grupo de trabalho, por exemplo, sugere a necessidade de repasse de conhecimento; é interessante que seja feita uma análise de quais conhecimentos deverão ser repassados ao novo elemento, e localizadas as fontes que melhor poderão atendê-lo: pode ocorrer

que o funcionário novato já domine pelo menos parte do conjunto de conhecimentos que deverá possuir, para compreender bem o que ocorre na unidade; e não repassar-lhe aquilo que já domina, pois além de tedioso, seria perda de tempo.

O cuidado no levantamento de necessidades evitará esforços desnecessários na aquisição de conhecimentos que poderão não ser úteis para o indivíduo, para o seu grupo de trabalho e para a organização (TONET e PAZ, 2006).

A primeira fase do modelo de Tonet e Paz (2006) considera a busca de conhecimentos disponíveis na unidade de trabalho do indivíduo, ou na organização, que não estão sendo usados.

As autoras destacam que a relevância da etapa de iniciação depende do grau de dificuldade existente para:

- identificar, de forma precisa, as necessidades ou demandas de conhecimento;
- localizar quem está apto e disposto para compartilhar o conhecimento;
- gerir as competências necessárias para quem vai repassar e receber viabilizando assim o compartilhamento do conhecimento; e
- gerir aspectos da cultura interna, como crenças e atitudes, que possam impactar no compartilhamento do conhecimento.

A relevância da fase de iniciação aumenta, quando existem situações desfavoráveis para a organização, como a perda de mercados, prejuízos, erros repetidos, desempenhos insuficientes, ou a necessidade de inovar para fazer frente a competidores agressivos (CLARKE & MONKHOUSE, 1995), situações que poderão ser revertidas com a introdução de conhecimentos especializados ou novos.

A descoberta não planejada do conhecimento, que poderá ocorrer através de situações como diálogos, discussão de ideias utilizada e compartilhada, fazem com que as chances de ocorrer o compartilhamento aumentem se na organização existir esse interesse, e também se houver crenças e atitudes que sejam convergentes (TONET & PAZ, 2006).

b) Fase de Implementação: nessa fase são estabelecidos vínculos entre a fonte que possui o conhecimento e o destinatário do conhecimento a ser compartilhado; os focos de maior interesse nessa fase são as trocas que ocorrem entre a fonte e o destinatário, e as condições em que elas ocorrem. O planejamento cuidadoso das ações necessárias ao compartilhamento de conhecimento poderá contribuir para evitar problemas que possam reduzir ou impedir os seus resultados desejados.

A implementação do conhecimento é auxiliada com o uso da redundância (NONAKA & TAKEUCHI, 1997), que é um recurso para assegurar a qualidade da recepção do conhecimento compartilhado. O uso de redundância aumenta a probabilidade do destinatário assimilar a parcela de conhecimento compartilhado (THAYER, 1979).

Segundo Tonet e Paz (2006), uma pessoa pode simplesmente transmitir um conhecimento para quem recebe, com base nos referenciais tecnológicos e vivenciais que possui. Quanto às dúvidas e experiências pessoais do destinatário, podem ser colocadas numa arena comum, objetivando buscar o conhecimento que irá solucionar o problema em discussão.

As principais dificuldades encontradas na fase de implementação são:

- dificuldades de comunicação e uso de linguagem, pela fonte e pelo destinatário do conhecimento;
- resistência da fonte em repassar o conhecimento que detém, por receio de perder status ou poder, por temer ser substituído, ou outros;
- resistência do destinatário em adquirir o conhecimento, em mudar a forma como trabalha, por se sentir desconfortável na posição de aprendiz, e por temer não assimilar a nova aprendizagem;
- falta de interesse e comprometimento, pela fonte ou pelo destinatário, com as demandas da organização;
- existência na organização de gerentes com estilos de gestão refratários à cooperação interna, e conseqüentemente, ao compartilhamento de conhecimento;
- possíveis necessidades de revisão de crenças, atitudes e valores arraigados na cultura organizacional, em decorrência do compartilhamento do conhecimento;

- falta de habilidade da fonte para compartilhar o conhecimento e não compreensão do receptor do conhecimento para manejar o conhecimento; e
- situações desfavoráveis do contexto organizacional, falta de tempo, estrutura inadequada, falta de equipamento adequado para o compartilhamento.

Tonet e Paz (2006) citam abaixo algumas soluções que podem minimizar os problemas ao se implementar um processo de compartilhar conhecimento. São elas:

- Aperfeiçoar os processos de comunicação interpessoal, intergrupar e organizacional;
- reduzir as inseguranças que as pessoas possam ter em relação à organização;
- criar clima propício ao envolvimento voluntário, à cooperação e ao estabelecimento da confiança entre as pessoas;
- estimular a aquisição de novas competências, a prática da reflexão, a mudança de modelos mentais, e a aprendizagem contínua;
- buscar a adoção de estilos gerenciais facilitadores do trabalho cooperativo e do comprometimento das pessoas com o que fazem; e
- adotar políticas que incentivem e valorizem o compartilhamento de conhecimento.

c) Fase de Apoio: A fase de apoio desse modelo supõe a necessidade e a existência de oportunidades para esclarecer e retificar conhecimentos repassados que ainda mereçam atenção, para evitar que passem a ser usados de forma ineficiente ou inadequada.

Da mesma forma que nas fases anteriores, algumas dificuldades podem surgir nessa fase de apoio. São elas:

- aumento ou redução de níveis hierárquicos podendo gerar resistências dos atingidos;
- linguagem comum entre os usuários ou aplicadores do conhecimento compartilhado;
- treinamento insuficiente dos usuários para a aplicação do conhecimento;

- dificuldades de assimilação por falta de requisitos pessoais ao uso do conhecimento compartilhado;
- retomada de conhecimentos antigos, por parecerem mais fáceis e rápidos de aplicar nas situações de sobrecarga de trabalho;
- falta de acesso à fonte do conhecimento, para solução de dúvidas surgidas;
- desempenho insuficiente ou fora dos padrões esperados;
- falta de condições físicas e materiais necessários para a prática do novo conhecimento;
- movimentação de pessoas para posições que impeçam sua aplicação; e
- mudanças rápidas, que forçam redirecionar a organização e dificultam a realização do trabalho.

Se não enfrentados rapidamente nessa fase, os problemas podem agravar e as práticas incorretas poderão se enraizar, dificultando ainda mais a remoção dos problemas (TONET & PAZ, 2006).

d) Fase de Incorporação: O conhecimento compartilhado tende a ser incorporado à medida que o receptor aplica o conhecimento no seu dia-a-dia, e principalmente quando mais pessoas começam a fazer o mesmo. A relevância da fase está relacionada ao esforço para remover obstáculos ao uso do conhecimento compartilhado.

As principais dificuldades existentes nessa fase estão relacionadas com a capacidade de gestão dos conflitos organizacionais quanto ao uso do conhecimento, indicadas anteriormente, e com as habilidades e atitudes necessárias para a aplicação do conhecimento. As principais dificuldades destacadas pelas autoras são as seguintes:

- expectativas inadequadas não previstas de promoção ou atribuição de diferença salarial, devido à agregação de novas competências com o conhecimento assimilado;
- expectativas dos recebedores, por estarem aplicando o novo conhecimento;
- exigência de aplicação do conhecimento em situações não totalmente esclarecidas;

- evidências de consequências indesejáveis, decorrentes do uso do conhecimento, como redução de quadro e desligamento de pessoal; e
- mudanças súbitas nas atividades que dificultem ou inviabilizem o uso do novo conhecimento; como atribuição de novas e diferentes atividades, com sobrecarga de trabalho para os indivíduos.

Nesse modelo Tonet e Paz (2006), descrevem os elementos básicos que correspondem ao processo de comunicação, ao quais são destacados na sequência.

#### a) A Fonte do Conhecimento

É quem possui o conhecimento a ser compartilhado e pode ser descrita, principalmente, por meio (a) de suas habilidades de comunicação, (b) suas atitudes frente a si mesma, ao destinatário, ao conhecimento a ser compartilhado, e ao contexto organizacional, (c) o nível de domínio que possui do conhecimento que pretende repassar, (d) e a posição que ocupa no contexto organizacional em que está inserida (BERLO, 1970).

Uma fonte será mais efetiva ao compartilhar conhecimento na medida em que tiver maior domínio das habilidades inerentes ao processo de comunicação; como, por exemplo, o domínio de vocabulário adequado para exprimir conhecimento explícito, e de metáforas e imagens para transmitir conhecimento tácito. O fato de se julgar competente e valorizada pelo conhecimento que possui pode ajudar a fonte a ser mais efetiva, ao compartilhar conhecimento, da mesma forma que o julgamento inverso poderá dificultar o compartilhamento.

Crer naquilo que está fazendo, na mensagem que está repassando, pode contribuir para maior efetividade da fonte. Uma atitude favorável ao destinatário - por exemplo, acreditar que ele é capaz de apreender o conhecimento que está sendo compartilhado - também tende a aumentar a efetividade do compartilhamento de conhecimento. Ou então, ver o contexto organizacional como sendo propício e o ato de compartilhar conhecimento como benéfico e vantajoso, também tenderá a ajudar a fonte a ser mais efetiva (DAVENPORT & PRUSAK, 1998). A motivação da fonte para compartilhar conhecimento é influenciada pelo esforço exigido nesse processo, e pelo incentivo que recebe, que poderá ser para cooperar com o destinatário, ou competir com ele. Neste caso o compartilhamento tende a ser prejudicado (SZULANSKI, 2000).

O nível de domínio do conhecimento a ser compartilhado é outro aspecto que interfere no processo em estudo; ninguém é capaz de repassar algo que não possui; por outro lado, se a fonte é por demais especializada, poderá ter dificuldade de entrar em sintonia com um destinatário neófito em sua área, e errar ao empregar linguagem e procedimentos técnicos que o recebedor não consiga entender. Também o contexto organizacional e a forma como a fonte nele está inserida podem influenciar o repasse de conhecimento: o tipo de organização e a realidade organizacional, as crenças e valores que permeiam essa realidade, os papéis que a fonte desempenha na organização, suas atribuições, o prestígio que possui, a influência que consegue exercer, são aspectos que interferem no desempenho da fonte ao repassar o que sabe. Grupos ou equipes de trabalho habituados a ouvir os seus próprios membros, acostumados a procurar intragrupo o conhecimento de que precisam antes de buscá-lo fora, contribuem para que as pessoas se disponham a assumir o papel de fonte repassadora de conhecimento no trabalho.

#### b) O Destinatário do Conhecimento

É quem apresenta a expectativa ou a necessidade de adquirir o conhecimento; a necessidade pode não estar clara para o destinatário, e a aquisição do conhecimento pode representar um desafio significativo para ele, em particular se exigir o abandono de práticas já dominadas, que deverão ser substituídas por novas práticas. É identificado também como recebedor ou receptor do conhecimento.

Da mesma forma que a fonte, também o destinatário poderá ser descrito por meio de habilidades comunicadoras, atitudes frente a si, ao conhecimento que recebe, à fonte que o transmite, e ao contexto em que está posicionado e a forma como isso ocorre. Se possui habilidades para ouvir e refletir sobre o que lhe passam, ou para elaborar perguntas que permitam esclarecer informações recebidas e direcionar a sua aplicabilidade; se acredita ser capaz de aprender e usar bem o novo conhecimento; se vê o conhecimento a ser apreendido como importante para si e para o seu trabalho; se percebe a fonte do conhecimento como capaz e confiável; e se partilha os valores e crenças do contexto organizacional ao qual pertence, certamente terá maior facilidade em incorporar o novo conhecimento. O status social, os componentes do grupo,

conhecimentos anteriores, hábitos e costumes já internalizados, "afetam os modos pelos quais recebe e interpreta as mensagens" (BERLO, 1970, p. 53).

#### c) O Conhecimento a ser Compartilhado

O conhecimento a ser compartilhado corresponde, no processo de comunicação, à mensagem, e como ela deve possuir três características básicas: compreensibilidade, validade, utilidade (THAYER, 1979). Validade e utilidade estão relacionadas à aplicação do conhecimento, ao quanto e ao como o conhecimento compartilhado poderá atender às demandas ou necessidades que deram origem ao compartilhamento. A compreensibilidade está relacionada tanto ao conhecimento que é compartilhado, quanto ao processo usado para o seu compartilhamento. Maior compreensibilidade resulta em menor ambigüidade no resultado ou produto do compartilhamento. "Na medida em que o receptor não pode, pronta e eficientemente, retirar a ambigüidade da mensagem do originador - no sentido de bem interpretar o que o originador quis dizer com suas palavras - a mensagem permanecerá (...) incompreensível para o receptor" (THAYER, 1979, p. 185). Alto nível de ambigüidade pode corresponder a baixo nível de transferência do conhecimento, mesmo que haja grande empenho no seu compartilhamento.

#### d) O Contexto em que o Conhecimento é Compartilhado

O contexto em que o compartilhamento de conhecimento ocorre influencia fortemente esse processo. Estruturas muito centralizadas e formais podem inibir a criação e a disseminação de conhecimentos. Normas e procedimentos detalhados, a exigência de que as coisas sejam feitas de forma sempre igual, a imposição de sanções rígidas aos erros cometidos, sem que haja distinção entre erros de aprendizagem e erros de desleixo, são exemplos de situações que inibem o compartilhamento de conhecimento. Experiências bem sucedidas de gestão do conhecimento evidenciam que a prática do compartilhamento de conhecimento, embora vinculada às características da organização, tem aplicação prática a vários tipos de organização (CONG & PANDYA, 2003). É certo, entretanto, que as organizações autocráticas, com procedimentos rígidos, tendem a inibir o compartilhamento de conhecimento, sejam elas empresas públicas ou privadas, órgãos de governo ou organizações não governamentais. Algumas variáveis de contexto se mostram particularmente relacionadas ao compartilhamento de

conhecimento, como as atitudes e crenças predominantes na cultura e a liderança, ou o apoio formal dado ao compartilhamento. Em uma mesma organização, subculturas refratárias ao compartilhamento de conhecimento podem coexistir com outras, mais favoráveis.

Entre as muitas estratégias que poderão gerar um contexto propício ao compartilhamento de conhecimento, está a construção de relacionamentos cooperativos e de confiança mútua; a confiança surge da coerência entre os valores que são postulados e a sua vivência no cotidiano da organização, surge da coerência entre discurso e prática; as organizações que fomentam a confiança costumam ouvir e valorizar as idéias e praticar o tratamento igualitário e justo; está também o estabelecimento de um clima misto de consenso e questionamento contínuo, construído por meio de treinamentos, discussões, leituras, trabalhos em equipe e rodízio de funções e papéis; estão ainda a disponibilização de espaços e tempo para o compartilhamento de conhecimento; a realização de reuniões frequentes e rápidas; o abandono do olhar acostumado; o estímulo ao questionamento e o apoio ao fazer diferente; a incorporação na linguagem cotidiana, de aforismos ou máximas estimuladores de mudança, tais como: "... e por que não?... ", ou então, "...se funcionou, está na hora de melhorar...", ou ainda, "...manda quem pode, faz diferente quem sabe...".

Neste capítulo destacamos um conjunto de conceitos e teorias válidas no campo do comportamento organizacional fundamentando a pesquisa sobre o compartilhamento do conhecimento no trabalho. A literatura possibilitou estabelecer a base fundamental necessária para estruturar e apresentar a conclusão deste trabalho.

## **2.6 HIPÓTESES**

Com base no arcabouço teórico apresentado neste capítulo, suspeita-se que as atitudes das pessoas exerçam importância fundamental na implantação de processos e modelos de partilha (compartilhamento) do conhecimento no ambiente de trabalho, levando à formulação das hipóteses a seguir:

Hipótese 1 – O perfil de atitudes ligadas a partilhar (compartilhar) conhecimento do grupo investigado pode influenciar o compartilhamento de conhecimento.

Hipótese 2 – A motivação dos colaboradores com o ambiente de trabalho é fator fundamental para partilhar (compartilhar) conhecimento.

Hipótese 3 – A estrutura hierárquica organizacional da Área de *Contact Center* pode influenciar favoravelmente o partilhamento (compartilhamento) de conhecimento.

No capítulo seguinte, será detalhado o desenvolvimento da pesquisa tratando da metodologia utilizada.

### **III METODOLOGIA**

O presente capítulo tem por objetivo apresentar o processo metodológico adotado que conduziu o desenvolvimento deste estudo considerando o problema de pesquisa proposto.

A metodologia pode ser considerada como o modo de conduzir a pesquisa. São os princípios e os procedimentos pelos quais são abordados os problemas a fim de achar as respostas procuradas (BOGDAN; TAYLOR, 1976). Cada investigação, diz Koche (1997), deve focar conforme as características do problema investigado.

O objetivo da pesquisa apresentada é estudar como e por que as atitudes influenciam o compartilhamento de conhecimento no ambiente de trabalho, tornando-se uma variável chave do processo, possuindo um caráter exploratório e descritivo em função do seu objetivo.

Desta forma, os tópicos a seguir apresentarão os procedimentos e critérios metodológicos da pesquisa proporcionando a compreensão de como a realidade foi estudada.

#### **3.1 NATUREZA DA PESQUISA**

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória-descritiva, pois relaciona e analisa os conceitos de diversos pesquisadores com fatos, ou fenômenos, provenientes de levantamentos e observações sistemáticas. Portanto, a metodologia adotada para a realização deste estudo fundamenta-se em pressupostos da pesquisa exploratória e da pesquisa descritiva.

A investigação exploratória tem por finalidade fornecer um maior conhecimento sobre os temas e problemas de pesquisa em análise, proporcionando maior aprofundamento e esclarecimento sobre o assunto (COOPER & SCHINDLER, 2004).

A investigação descritiva expõe características por definir a natureza e apresentar as características de um fenômeno em um grupo específico (VERGARA, 2007).

Quanto aos meios, a pesquisa será um estudo de caso com levantamento documental e de campo. A investigação será documental, porque se valerá de documentos internos à

estrutura da organização, objeto do estudo. A pesquisa será de campo, porque coletará dados primários da estrutura de atendimento de uma Operadora de Saúde, neste caso a Área de *Contact Center* da Operadora de Saúde Unimed-Rio, através de questionários e entrevistas.

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa analisou em profundidade uma estrutura específica, caracterizando-se como sendo do tipo estudo de caso, constituindo-se em uma das formas de estudar um problema adotando o enfoque quanti-qualitativo.

Gil (1994) reconhece o estudo de caso como sendo uma pesquisa caracterizada pelo estudo profundo de um ou poucos objetos, favorecendo um conhecimento detalhado e minucioso. Ele foca no conhecimento da vivência do caso sendo sua atenção direcionada para compreender as influências sociais, políticas e de grupo, além de outros contextos.

Vergara (2007) descreve um estudo de caso como sendo uma ou poucas unidades, entendidas como: uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país.

De acordo com Yin, (2005), o pesquisador em estudo de caso deve ter habilidade na escuta, bem como na realização das perguntas, tem que ser capaz de realizar mudanças adaptando seu roteiro quando necessário, estar ciente das questões que estão sendo pesquisadas, e principalmente não carregar opiniões formadas que possam vir a impedir possibilidade de descobertas, evitando viés.

Bruyne et al (1977) também destacam que o estudo de caso tem o objetivo de permitir a reunião de informações detalhadas e numerosas, apreendendo, assim, a totalidade de uma situação.

Fleury (2004) relata que a maioria das pesquisas que são realizadas sobre cultura organizacional é baseada em estudo de caso, com o olhar para a realidade de uma organização.

Para desenvolver o estudo de caso foi adotado um enfoque exploratório-descritivo porque pretende apresentar de forma detalhada a realidade investigada. Além da pesquisa descritiva abordar características de determinado fenômeno ou população, já

destacados por Vergara (2007), ela também pode estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. De forma similar, Babbie (1998) diz que um estudo com enfoque descritivo visa detalhar situações e eventos em estudo.

Assim, o presente estudo de caso contribuiu para entender de forma mais ampla e aprofundada as atitudes relacionadas ao processo de compartilhamento do conhecimento na estrutura organizacional pesquisada.

No próximo item, os tópicos referentes ao Método da Pesquisa serão apresentados a fim de detalhar e justificar a abordagem escolhida para essa pesquisa.

### **3.3 MÉTODO DA PESQUISA**

A abordagem da pesquisa é quanti-qualitativa, devido aos métodos de coleta de dados empregados. Qualitativa por utilizar o método de estudo de caso, que se limitou ao universo de uma organização. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso se apresenta como o mais adequado para investigar um fenômeno dentro de seu contexto real, e recomenda utilizar múltiplas fontes de evidências.

Os estudos qualitativos podem descrever segundo Richardson et al (1999), a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e viabilizar um maior aprofundamento nas questões relativas ao comportamento individual.

É percebido por Lüdke e André (1986), que o estudo qualitativo é o que se desenvolve num ambiente natural tendo este como fonte direta de dados. Os dados descritivos são mais ricos e flexíveis e apontam a realidade com sua complexidade contextualizada. Entretanto, Minayo et al (2000) ressaltam que a pesquisa qualitativa trabalha com uma gama de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que está relacionado ao aprofundamento das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser limitados à operacionalização de variáveis.

Para Richardson et al, (1999), existem algumas situações que implicam no método qualitativo que necessitam substituir os dados estatísticos por dados qualitativos, por exemplo: os estudos que se referem aos fatos do passado, os que dizem respeito aos

aspectos culturais, as investigações sobre grupos que necessitam de mais informações; os estudos com ênfase nos aspectos psicológicos como atitudes, motivações, valores, expectativas e por fim, nas situações em que as observações são usadas para o funcionamento de estruturas sociais. A pesquisa qualitativa para Godoi et al. (2006), possibilita o estudo dos fenômenos que envolvem os seres humanos e suas relações sociais. Um fenômeno pode ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, se analisado numa perspectiva qualitativa. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando perceber os fenômenos envolvidos no estudo a partir das colocações e visões das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista como sendo relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno.

O tema dessa pesquisa se refere a aspectos complexos, que enfatizam conteúdos individuais relativos aos temas subjetivos dentro do comportamento organizacional, que aprofundam questões interpessoais ao explorar o compartilhamento do conhecimento, estando dessa forma mais adequada a utilização das situações descritas.

Nesse caso dada à natureza do problema e diante dos objetivos apresentados, acredita-se que um estudo qualitativo possibilite um maior aprofundamento da realidade da empresa escolhida. Operacionalmente definimos a perspectiva de análise para os dados coletados como sendo uma abordagem quali-quantitativa.

A abordagem chamada “quantitativa” de pesquisa apresenta ligações com os métodos de investigação das ciências físicas e naturais, pois considera como relevantes a mensuração, e constatação das recorrências.

Embora nas pesquisas feitas com base na abordagem qualitativa priorize os dados obtidos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada e enfatize mais o processo do que o produto, dados estatísticos podem servir para uma análise “qualitativa”. Neste sentido, esta pesquisa também faz o uso da estatística para a mensuração dos dados obtidos.

No próximo tópico, será apresentado o lócus de investigação da pesquisa.

### 3.4 ORGANIZAÇÃO ESTUDADA (ESTUDO DE CASO)

A organização em que o estudo foi realizado é a Unimed-Rio Cooperativa de Trabalho Médico do Rio de Janeiro Ltda., uma empresa de medicina, fundada em 1971, com atuação no campo da prestação de serviços médicos.

A organização tem cerca de 800 mil beneficiários (clientes) e é a maior Operadora de Saúde suplementar na sua área de atuação, o município do Rio de Janeiro / Brasil, com 24% do mercado local. Criada e dirigida por médicos e nascida do desejo de melhores condições para a prática da medicina, seu compromisso é desenvolver e oferecer produtos e serviços competitivos e sustentáveis, voltados para a promoção da saúde e qualidade de vida.

Para cumprir com este objetivo, a Unimed-Rio conta com mais de 5.300 médicos cooperados e sócios, distribuídos em 50 especialidades distintas por todas as regiões da cidade.

A Unimed-Rio integra o Sistema Unimed, que é a maior experiência em cooperativismo médico em todo o mundo. O Sistema, com suas mais de 300 cooperativas médicas, está presente em 83% do território brasileiro, atende a cerca de 16 milhões de beneficiários (clientes), sendo responsável por 34% do mercado nacional brasileiro de saúde suplementar.

Nos últimos anos, a Cooperativa registrou uma expressiva evolução em seus principais indicadores, de acordo com os resultados das pesquisas de avaliação disponibilizados em publicações brasileiras. A Unimed-Rio é considerada uma das maiores empresas de serviços do país e, apesar de atuar apenas no município do Rio de Janeiro, figura entre as 200 maiores organizações brasileiras no ranking das Melhores e Maiores da Revista Exame, uma das publicações de negócios mais respeitáveis do Brasil. Em 2009 o atendimento do *Contact Center* da Operadora Unimed-Rio foi eleito o quinto melhor do país para se trabalhar, segundo pesquisa da publicação Consumidor Moderno e da *Hewitt Associates* Consultoria (Relatório de Sustentabilidade 2009 da Unimed-Rio, p. 61).

As informações referentes à empresa foram adquiridas através de pesquisa documental e de contatos estabelecidos entre o pesquisador e os gestores da estrutura de atendimento da Área de *Contact Center*, quando foram apresentados a estrutura organizacional da Operadora de Saúde (organograma da empresa), a estrutura da área objeto da pesquisa, sua estruturação processual, constituindo-se em elementos envolvidos na pesquisa (vide anexo C).

### 3.5 AMOSTRA

Nesta seção serão definidas a população e a amostra deste estudo.

De acordo com Richardson et al. (1999), população ou universo é o conjunto completo de elementos que possuem determinadas características sobre as quais desejamos fazer algumas inferências. O universo ou população, como define Vergara (2007), corresponde ao conjunto de elementos, como por exemplo, empresas, pessoas, que possuem características que serão objeto de estudo.

Na época da pesquisa, a equipe de colaboradores do *Contact Center* da Operadora de Saúde estava composta de 430 profissionais. A composição desta população era a seguinte:

Tabela 3.1 – População da Pesquisa

População de Colaboradores no <i>Contact Center</i>	<b>430</b>
Colaboradores em Cargo de Gestão	19
Colaboradores em Cargo Operacionais	411

Da população acima, extraímos a amostra para a pesquisa usando como método, a estratificação pela carga horária diária de trabalho de 8 horas em função de uma maior vivência com o ambiente organizacional, viabilizando a pesquisa de campo. Os demais colaboradores atuavam no máximo 6 (seis) horas de trabalho em regime de escala.

Para Krogh et al (2001), a gestão do conhecimento é atribuição dos gerentes de linha que estejam mais próximos dos locais onde as atividades se desenvolvem. O universo da pesquisa de campo foi composto então, pelos gestores da Área de *Contact Center* da Unimed-Rio, sendo considerado como fundamental para esta escolha, as atribuições de gestão exercidas na estrutura organizacional e sua importância como elo fundamental entre a alta gestão da Operadora e os colaboradores. Estes gestores comandavam uma força total de trabalho constituída de 411 colaboradores permanentes, reforçando a importância para a pesquisa.

Em paralelo, foi constituída uma segunda amostra de 49 colaboradores com 8 horas diárias e que não ocupam cargo de gestão, com o objetivo de ampliar as percepções sobre o objeto do estudo.

Tabela 3.2 – Amostra Pesquisada

Colaboradores no <i>Contact Center</i> com 8(oito) horas diárias de trabalho	<b>68</b>
Colaboradores em Cargo de Gestão	19
Colaboradores em Cargo Operacionais	49

Definiram-se os seguintes critérios para a escolha da amostra: representatividade (significa coletar dados de pelo menos 50% de cada amostra através dos instrumentos de pesquisa); disponibilidade (significa entrevistar gestores ou/e colaboradores que estavam presentes na instituição com tempo disponível para a entrevista durante a etapa de coleta de dados) e acessibilidade (significa pesquisar as pessoas com carga horária diária mínima de 8 horas).

O trabalho de campo atingiu 100% da amostra escolhida com o seguinte perfil de escolaridade.

Tabela 3.3 – Perfil da Amostra Pesquisada

Perfil da População - Escolaridade			
Answer Options	Response	Response	Response
	Percent	Count	Percent Acumul
1o. grau incompleto	0,0%	0	0,0%
1o. grau completo	0,0%	0	0,0%
2o. grau incompleto	0,0%	0	0,0%
2o. grau completo	7,4%	5	7,4%
Superior incompleto	19,1%	13	26,5%
Superior completo	63,2%	43	89,7%
Especialização / MBA	10,3%	7	100,0%
Mestrado	0,0%	0	100,0%
Doutorado	0,0%	0	100,0%
Pós-Doutorado	0,0%	0	100,0%
answered question		68	
skipped question		0	

Fonte: Base de Dados da Pesquisa - SAS

No próximo tópico será abordada a coleta dos dados, detalhando os instrumentos utilizados para esta pesquisa e a forma como a coleta ocorreu.

### 3.6 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Esta seção é composta de duas etapas: primeiramente a descrição dos instrumentos que foram utilizados para a coleta de dados e em seguida o processo de coleta de dados utilizado neste trabalho.

#### 3.6.1 Instrumentos de pesquisa (Documentos, Questionário e Roteiro Entrevista)

Considerando ser esta uma pesquisa quanti-qualitativa do tipo estudo de caso, conforme exposto anteriormente, foram aplicadas as seguintes técnicas de coletas de dados:

- Análise documental como técnica de acesso a informações sobre a organização e de evidências do processo de circulação do conhecimento na unidade pesquisada.
- Aplicação de questionário objetivando obter uma percepção abrangente sobre as atitudes relacionadas ao processo de compartilhamento de conhecimento no trabalho.
- Aplicação de entrevista, considerada por Godoi (2006) como fundamental para o processo de conclusão. Nesta técnica é possível desenvolver uma relação mais próxima com as pessoas envolvidas, diz Richardson et al (1999). Selltiz et al (1987) ressaltam ainda que para obter as informações a respeito de aprofundar questões relacionadas ao que as pessoas pensam sobre suas expectativas, crenças, sentimentos, desejos, ações e ainda suas justificativas sobre suas atitudes anteriores, a entrevista é um método bastante adequado.

Como já mencionado, os participantes deste estudo de caso constituem-se de pessoas internas à organização que necessariamente participam da estrutura de atendimento no *Contact Center* da Operadora de Saúde e que responderam ao instrumento de pesquisa (questionário).

Para medir as atitudes frente ao compartilhamento de conhecimento foi utilizado o questionário construído por Tonet e Paz (2006) com uma escala de 5 pontos, com 37 itens, que cobrem os principais aspectos do tema registrados na literatura específica sobre o compartilhamento, e que está ancorada na Teoria da Ação Racional, de Fishbein e Azjen (1975), para compreender e explicar as atitudes frente ao fenômeno. Este instrumento de medida-escala, teve seus itens submetidos a testes de compreensão semântica originalmente por Tonet e Paz (2006) e repetidos no início desta pesquisa para atualização de termos e compreensão dos significados.

Na sequência, foi aplicada a técnica da entrevista com o objetivo principal de que o entrevistado possa se posicionar com liberdade nas suas próprias colocações, nos assuntos que o entrevistador coloca para serem abordados (RICHARDSON et al, 1999). Como ressalta Triviños (1994), essa opção metodológica ao mesmo tempo em que valoriza e mantém atuante a presença do investigador, propicia ao informante a

liberdade e espontaneidade necessária, o que, segundo o autor, favorece a descrição, explicação e compreensão da totalidade dos fenômenos sociais.

As entrevistas semi-estruturadas realizadas foram baseadas em um roteiro elaborado sob a perspectiva dos fundamentos teóricos norteadores desta pesquisa (Anexo B).

Como diz Triviños (1994), os instrumentos de coleta de dados são a teoria em prática, apoiando a visão do pesquisador.

Lüdke e André (1986) destacam que a entrevista semi-estruturada se concretiza a partir de um esquema básico, porém não aplicado rigidamente, permitindo que o pesquisador faça as adaptações que considerar necessárias.

A seguir, será detalhado o processo de coleta de dados que conduziu a presente pesquisa.

### **3.6.2 Procedimentos de Coleta de dados**

Em primeiro momento, o pesquisador entrou em contato com a Superintendência de relacionamento da Operadora Unimed-Rio para entendimento do processo operacional e do compartilhamento de conhecimento nas Áreas de atendimento ao cliente, discutindo a viabilidade para a realização da pesquisa. Posteriormente, foi realizado um contato com a Gerência Executiva da Área de *Contact Center* da Operadora de Saúde.

Com intuito de colher a percepção acerca da existência do compartilhamento do conhecimento, foram recolhidos documentos para análise e evidências deste processo entre os membros da equipe do *Contact Center*.

Na sequência, validamos e aplicamos o questionário (Anexo A) visando mapear as atitudes relativas ao compartilhamento do conhecimento predominantes no grupo pesquisa.

Em continuidade ao processo de coleta de dados, os pesquisados foram procurados pelo pesquisador a fim de agendar previamente o dia e a hora para a realização da entrevista. Buscou-se proporcionar aos entrevistados a liberdade e a espontaneidade essenciais para o enriquecimento da investigação, conforme sugere Triviños (1994). As entrevistas

foram conduzidas no ambiente da organização com duração média de 1 hora e 30 minutos cada, sendo todas gravadas em formato digital.

A coleta de dados ocorreu, em muitos momentos, em interação dinâmica com sua análise. Triviños (1994) relata que o processo de pesquisa qualitativa desenvolve-se em contínua retroalimentação entre coleta e análise dos dados, na proporção que se obtêm os dados, eles vão sendo levados para novas análises, que em seguida se transformarão em novas buscas de informações.

O próximo capítulo apresentará a análise dos dados e suas discussões com ênfase nos objetivos específicos.

#### IV APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Esta etapa envolve a classificação e a organização de informações, verificação das relações existentes entre os dados coletados: pontos de convergência e divergência, tendências e regularidades.

Nossas observações e aquilo que selecionamos dependem muito de nossas vivências, de nossas histórias de vida. Porém, a análise dos dados não se orienta apenas por questões de ordem subjetiva, mas também objetivas.

Operacionalmente definimos a perspectiva de análise para os dados coletados como sendo uma abordagem quanti-qualitativa. A abordagem chamada “quantitativa” de pesquisa apresenta ligações com os métodos de investigação das ciências físicas e naturais, pois considera como relevantes a mensuração e constatação das recorrências. Embora as pesquisas feitas com base na abordagem qualitativa priorizem os dados obtidos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada e enfatize mais o processo do que o produto, dados estatísticos também podem servir para uma análise “qualitativa”. Deste modo, os dados deverão ser tratados considerando-se também o tipo de abordagem que se escolheu dar à pesquisa.

Como técnicas de análise para tratamentos dos dados, foram utilizadas a análise estatística e a análise de conteúdo através de inferências básicas a partir do banco de dados e dos textos das entrevistas, objetivando descrever sistematicamente o teor da comunicação (MARCONI & LAKATOS, 1999).

Conforme os estudos de Bardin (2004), os instrumentos utilizados para análise quanti-qualitativa foram o questionário (Anexo A) e o roteiro de entrevista (Anexo B).

No questionário, constavam perguntas com respostas na escala Likert sobre atitudes e alguns dados demográficos. No roteiro de entrevista constavam perguntas abertas para que o entrevistado pudesse expressar seus pontos de vista e seus pareceres acerca do tema pesquisado. Baseado nas teorias sobre conhecimento nas áreas relacionadas foi desenvolvida uma categorização das respostas para a aplicação da análise estatística e de conteúdo apresentadas a seguir.

#### 4.1 RESULTADOS DA ANÁLISE FATORIAL

Uma grande massa de informação deve ser processada antes de ser transformada em conhecimento. Portanto, cada vez mais se está necessitando de ferramentas estatísticas que apresentem uma visão mais global do fenômeno que aquela possível numa abordagem univariada.

O método mais conhecido para investigar a dependência de um conjunto de variáveis manifestas em relação a um número menor de variáveis latentes é a chamada Análise Fatorial cujo propósito principal é definir a estrutura subjacente em uma matriz de dados. Em termos gerais, a análise fatorial aborda o problema de analisar a estrutura das inter-relações (correlações) entre um grande número de variáveis (por exemplo, escores de testes, itens de testes, respostas de questionários) definindo um conjunto de dimensões latentes comuns, chamados fatores.

Técnicas analíticas fatoriais podem atingir seus objetivos ou de uma perspectiva exploratória ou de uma perspectiva confirmatória. Existe um debate contínuo sobre o papel apropriado da análise fatorial. Muitos pesquisadores consideram-na apenas exploratória, útil na busca da estrutura em um conjunto de variáveis ou como um método de redução de dados. Sob essa perspectiva, as técnicas analíticas fatoriais “consideram o que os dados oferecem” e não estabelecem restrições a priori sobre o número de componentes a serem extraídos.

Com a análise fatorial, o pesquisador pode primeiro identificar as dimensões separadas da estrutura e então determinar o grau em que cada variável é explicada por cada dimensão. Uma vez que essas dimensões e a explicação da cada variável estejam determinadas, os dois principais usos da análise fatorial, resumo e redução de dados, podem ser conseguidos. Ao resumir os dados, a análise fatorial obtém dimensões latentes que, quando interpretadas e compreendidas, descrevem os dados em um número muito menor de conceitos do que as variáveis individuais originais. A redução de dados

pode ser conseguida calculando escores para cada dimensão latente e substituindo as variáveis originais pelos mesmos.

As análises de dados quantitativos passaram por um processo de validação estatística mediante o uso do SPSS (Statistical Package for the Social Science, versão 17). Há, basicamente, quatro passos na condução da análise fatorial: entrada de dados, cálculo das correlações entre as variáveis, extração inicial dos fatores e a rotação da matriz.

O primeiro procedimento utilizado de caráter exploratório foi o exame de existência de dados faltantes (missing), prosseguindo na sequência com a análise das médias e desvio padrão aplicado na base de dados das respostas do survey e o cálculo das correlações entre as variáveis. Foi realizada a análise da fatorabilidade da matriz de correlação, com base no critério Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), apresentando o resultado de 0,505 indicando que a análise de componentes principais pode ser feita.

KMO é um índice usado para avaliar a adequacidade da análise fatorial. De uma forma geral, valores altos (entre 0,5 e 1,0) indicam que a análise fatorial é apropriada. Valores abaixo de 0,5 indicam que a análise fatorial pode ser inadequada.

O teste de esfericidade de Bartlett dá um valor de  $\chi^2 = 1850,317$  com 595 graus de liberdade. Consultando uma tabela de distribuição de  $\chi^2$  verifica-se que  $\chi^2 > \chi^2_{0,95}$ , pelo que se rejeita a hipótese nula, ou seja, as variáveis são correlacionadas. Pela análise do valor-p (Sig=0,000), que é inferior a 0,05, chega-se a mesma conclusão.

Tabela 4.1 – Análise Critério Kaiser-Meyer-Olkin

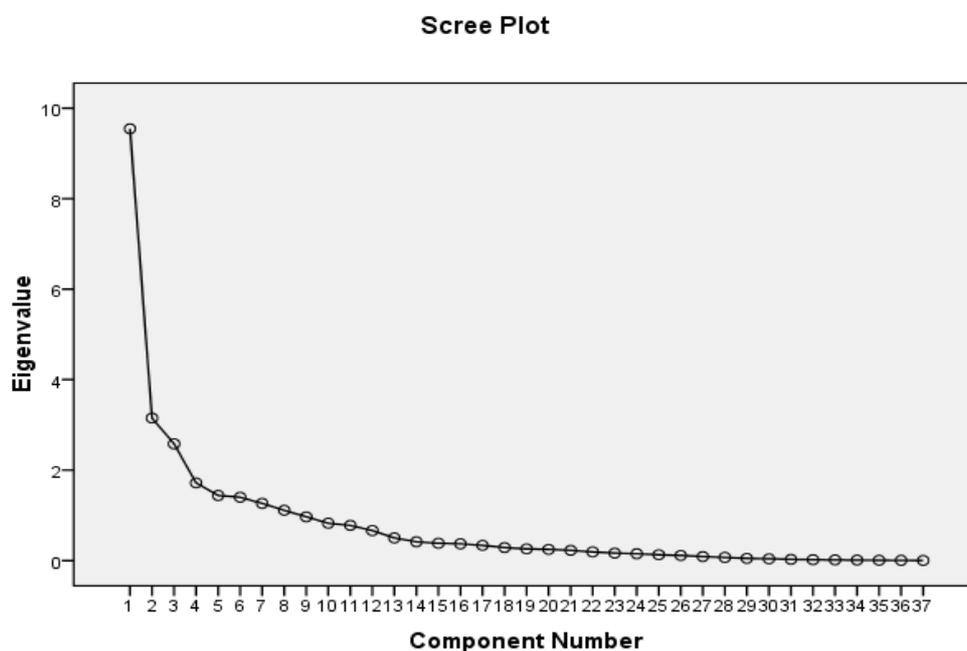
KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,505
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1850,317
	df	595
	Sig.	,000

A análise de correlação tem o objetivo de determinar como uma variável se relaciona com as demais variáveis de uma mesma população.

Na análise fatorial, as variáveis estatísticas (fatores) são formadas para maximizar seu poder de explicação do conjunto inteiro de variáveis, e não para prever uma ou mais variáveis dependentes.

Existem diferentes métodos de extração de fatores da matriz de correlações. De forma geral, estes métodos são numericamente complexos para serem aqui abordados. Portanto, a primeira análise utilizada foi uma inspeção através do teste gráfico do scree-plot (gráfico 4.1), evidenciando a sequência de pontos de expressão relevantes. Os pontos seguintes mudam sequencialmente sem agregar relevância a explicação do problema em análise.

Gráfico 4.1 - Scree Plot



Para se distinguir os fatores encontrados através da análise fatorial, os mesmos não devem apresentar correlação forte entre eles. A natureza deste procedimento permite extrair fatores que não são correlacionados ou que apresentem correlações muito

pequenas uns com outros. Pressuposto que poderá ser observado na tabela 4.2 que retrata os fatores obtidos na base de dados estudada.

Dando prosseguimento à análise estatística, foi aplicado o método dos componentes principais, que é intensamente utilizado na prática ajudando no processo de extração dos fatores das análises fatoriais empregadas neste estudo. Na Análise de Componentes Principais, o analista está preocupado com predição, determinando um número mínimo de fatores necessários para explicar o máximo de variação do conjunto original de dados, tendo conhecimento prévio de que as variâncias específicas e do erro são pequenas com relação à variância total.

Uma carga fatorial representa a correlação entre uma variável e o fator considerado. Segundo Tabachnick e Fidell (1966), o critério para escolha das cargas fatoriais orienta que como regra para amostras de 50 ou mais observações, que cargas fatoriais acima de 0,30 podem ser consideradas, sendo que as cargas fatoriais acima de 0,40 são mais importantes e acima de 0,50 são muito significantes.

Na sequência foi utilizado o método PAF (Fatoração do Eixo Principal) para minimizar as condições ambíguas entre os fatores originados, e para rotação o Oblimin, estipulando-se uma carga fatorial mínima de 0,4 para a permanência do item na escala, segundo as recomendações de Tabachnick e Fidell (1966).

Tabela 4.2 – Matriz de Correlação entre os Fatores

Component Correlation Matrix				
Component	1	2	3	4
1	1,000	-,101	,216	-,209
2	-,101	1,000	-,202	,286
3	,216	-,202	1,000	-,225
4	-,209	,286	-,225	1,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Prosseguindo com o caráter exploratório, para verificar a precisão de cada fator, foi calculado o Alpha de Cronbach.

A análise fatorial deu origem a 4 fatores com 34 itens, estando um único item presente em dois fatores.

Os itens do instrumento mostraram, portanto, uma aglutinação em torno de 4 fatores, o primeiro componente com 10 itens e índice de precisão igual a .849 (alpha de Cronbach); o segundo componente com 10 itens, e índice de precisão .572 (alpha de Cronbach); o terceiro componente com 9 itens e índice de precisão .805 (alpha de Cronbach); e o quarto componente com 6 itens e índice de precisão .422 (alpha de Cronbach).

Os autovalores associados a cada fator e a informação da porcentagem da variação total explicada por cada dimensão gerada proporcionam verificar o grau de importância de cada fator na explicação do problema proposto.

A tabela 4.3 mostra os valores de eigenvalues e da variância por fator:

Tabela 4.3 – Variância Explicada

Fatores	Eigenvalues	% de Variância	% Var. Acumulada
1	9,270	26,485	26,485
2	3,460	9,886	36,371
3	1,846	5,273	41,644
4	1,754	5,012	46,656

Os eigenvalues correspondem à soma das variâncias dos valores do fator. Quando eles são divididos pelo número de variância, o eigenvalue gera uma estimativa da quantidade de variação total explicada pelo fator.

Os fatores assim constituídos apresentaram uma variância total de 46,656%, ou seja, este é o percentual que explica o conceito de atitudes relacionado ao compartilhamento do conhecimento, considerando a população estudada.

Em seguida serão apresentados os resultados da análise dos fatores relacionados. Nas tabelas 4.4 a 4.7, que descrevem os fatores, constam de 9 colunas, a primeira – expressa a ordem dos itens descritos no questionário e o texto do item, da segunda a sétima coluna – a frequência de respostas na escala Likert, a oitava – expressa carga fatorial resultante da análise e a nona – representa as comunalidades (H2).

#### Fatores Observados na Pesquisa (Tabelas 4.4 a 4.7)

O fator abertura foi assim chamado porque é constituído por itens que relacionam o compartilhamento do conhecimento, como fonte de desenvolvimento, e que demonstra disposição para o compartilhamento, independente de exigências empresariais ou pessoais, possibilitando aumentar o grau de competitividade, em relação a outras empresas.

Nesse fator, os pensamentos dos respondentes ou suas atitudes cognitivas são de reconhecer no compartilhamento do conhecimento a possibilidade de crescimento pessoal, pois o ambiente de trabalho é uma importante fonte de conhecimento.

No âmbito do sentimento, suas atitudes afetivas refletem o compartilhamento livre do conhecimento como uma forma de colaborar com o desenvolvimento e crescimento organizacional.

Relacionado à ação, ao que o respondente faz, suas atitudes comportamentais foram direcionadas apenas a abertura em receber novos conhecimentos independentes de sua necessidade imediata.

A atitude, abertura, refere-se à probabilidade das pessoas evidenciarem predisposição para compartilhar conhecimento no trabalho, repassando-o livremente e recebendo o conhecimento dos companheiros de trabalho com foco no desenvolvimento individual.

O fator abertura representa os esforços que a Operadora de Saúde Unimed-Rio tem feito, nos últimos anos, com patrocínio de inúmeros treinamentos, cursos de especialização, pós-graduação. Esses facilitadores do desenvolvimento têm como objetivo primordial aumentar a qualidade na prestação dos serviços e, atrelado, gerenciar os custos crescentes da cadeia produtiva da saúde.

Contudo, a Área de *Contact Center* da Operadora de Saúde Unimed-Rio ainda não possui metodologias estruturadas que possibilitem o comportamento efetivo do

compartilhamento do conhecimento. A empresa, por um lado investe fortemente na capacitação de seu quadro, e por outro, apresenta poucos estímulos ao repasse daquilo assimilado, ou seja, a organização patrocina treinamentos aos funcionários, e, estes não proporcionam à empresa o completo retorno e desenvolvimento organizacional, pois não são pouco estimulados a compartilhar seu aprendizado. Destaca-se a existência de uma normativa interna para disseminar conhecimento sem contudo ser suficiente para caracterizar um completo retorno.

Isso é refletido no fator, porque, as pessoas tendem a concordar que, repassar o conhecimento no ambiente do trabalho é algo que favorece o desenvolvimento individual e organizacional, contudo, elas apenas apresentaram a intenção de receber o conhecimento e não repassar.

Essa preocupação é um reflexo dos ensinamentos de Rossato (2003), Benitez e Rodrigues (2004), dentre outros citados, que expressam a importância da gestão do conhecimento como impulsionadora do desenvolvimento organizacional e instigadora da vantagem competitiva.

O fator abertura é detalhado na tabela 4.4 com as perguntas e seus respectivos escores.

Tabela 4.4 – Fator Abertura

TABELA DE FREQUENCIA (Answer Options)	1) Discordo	2) Concordo Pouco	3) Concordo Razoavelmente	4) Concordo Muito	5) Concordo Totalmente	Response Count	Carga Fatorial	Comunalidade Extração (H2)
06 - Entendo que o conhecimento sobre o trabalho deve ser repassado livremente para todos os componentes do grupo	0	2	3	3	60	68	0,502	0,445
13 - Penso que devo receber o conhecimento repassado no trabalho mesmo sabendo que a organização não irá me recompensar por isso	0	0	4	13	51	68	0,692	0,572
18 - Eu me inclino a receber todo o conhecimento que é disponibilizado pelas pessoas	3	0	1	9	55	68	0,576	0,492
22 - Penso que receber conhecimento das pessoas com quem trabalho contribui para o meu desenvolvimento	0	0	1	3	64	68	0,578	0,509
25 - Penso que posso receber muito conhecimento das pessoas com quem trabalho	0	1	1	10	56	68	0,508	0,458
26 - Tendo a repassar todo o conhecimento que possuo sobre o trabalho	0	0	7	20	41	68	0,678	0,521
27 - Penso que devo repassar o meu conhecimento mesmo sabendo que não serei recompensado por isso	1	0	3	9	55	68	0,666	0,717
28 - Considero correta a organização incentivar as pessoas a repassarem conhecimento entre si	0	0	0	8	60	68	0,562	0,624
29 - Considero que devo receber todo o conhecimento que me for repassado, mesmo que não precise dele no momento	0	0	2	12	54	68	0,519	0,616
30 - Penso que devo aceitar o conhecimento das pessoas com quem trabalho, mesmo que elas não aceitem o conhecimento que possuo	0	1	5	17	45	68	0,710	0,666
<i>Qde de Itens nos Fatores</i>	<i>answered question</i>					68	0,400	
<b>FATOR: ABERTURA</b>	<b>Eigenvalues</b>							9,270
	<b>% da Variância Explicada</b>							26,485%
	<b>Alpha de Cronbach</b>							0,849

O próximo fator recebeu o nome de seletividade (seletivo), porque ficou constituído por itens que descrevem escolha criteriosa para o compartilhamento.

Nele, o pensamento ou a atitude cognitiva reflete a facilidade de interagir com pessoas amigas, ao se transmitir conhecimentos técnicos, além da facilidade em transmitir conceitos às pessoas que já possuem algum conhecimento sobre o assunto.

Os comportamentos ou atitudes comportamentais indicam que a tendência dos respondentes é de compartilhar o conhecimento apenas quando solicitado, além de se limitar à parte do que é conhecido.

O fator processo seletividade (seletivo) está relacionada à probabilidade que as pessoas se dispõem a compartilhar o conhecimento de forma específica e limitada.

Este fator apresenta componentes comportamentais, que são concernentes não só à Operadora de Saúde Unimed-Rio, como a inúmeras empresas e indivíduos. É apresentado por Benítez e Rodrigues (2004) como um dos principais problemas enfrentados pela gestão do conhecimento.

Ao longo do texto da fundamentação teórica, foram expressas algumas razões identificadas que justificam a constatação deste fator, como, por exemplo: o medo de perder o poder que se imagina ter na empresa ou seu prestígio, ou até a impressão de que o compartilhamento torna o indivíduo substituível a qualquer momento.

Tabela 4.5 – Fator Seletividade

TABELA DE FREQUENCIA (Answer Options)	1) Discordo	2) Concordo Pouco	3) Concordo Razoavelmente	4) Concordo Muito	5) Concordo Totalmente	Response Count	Carga Fatorial	Comunalidade Extração (H2)
11 - Penso que é mais fácil repassar conhecimento técnico	9	3	12	14	30	68	0,623	0,532
14 - Tendo a repassar apenas parte do conhecimento que possuo sobre o trabalho	51	11	0	5	1	68	-0,404	0,388
15 - Julgo que quem repassa o seu conhecimento perde poder frente aos demais	62	5	0	0	1	68	0,417	0,399
20 - Acho que devo repassar o conhecimento que possuo somente para as pessoas que me tratam bem	49	14	4	0	1	68	0,558	0,684
21 - Acho que devo repassar o conhecimento que possuo apenas para as pessoas que também me repassam conhecimento	57	8	3	0	0	68	0,570	0,576
23 - Julgo que devo aceitar conhecimento somente das pessoas que me tratam bem	55	9	3	1	0	68	0,482	0,643
31 - Penso que é mais fácil repassar conhecimento para pessoas amigas	2	3	10	17	36	68	0,572	0,598
34 - Penso que é mais fácil receber conhecimento quando a pessoa demonstra como o trabalho é feito	2	1	6	14	45	68	0,501	0,475
35 - Eu me inclino a receber apenas o conhecimento que solicito às pessoas com quem trabalho	52	10	4	2	0	68	-0,410	0,257
37 - Penso que é mais fácil repassar conhecimento para quem já tem alguma iniciação no assunto	2	4	11	16	35	68	0,663	0,608
<b>Qde de Itens nos Fatores</b>	<i>answered question</i>					68	0,400	
<b>FATOR: SELETIVO</b>	<i>Eigenvalues</i>							3,460
	<i>% da Variância Explicada</i>							9,886%
	<i>Alpha de Cronbach</i>							0,572

O fator reciprocidade reuniu itens que demonstram exigências para que ocorra o compartilhamento do conhecimento no trabalho.

Os respondentes apresentam pensamentos que indicam atitudes cognitivas de repassar conhecimento somente em situações direcionadas à obtenção de recompensa, material ou não. Em consequência, o sentimento desses respondentes é de que, ao repassar o conhecimento se conquista poder, através de status e reconhecimento.

A atitude Reciprocidade está relacionada à probabilidade das pessoas apresentarem disposição para compartilhar conhecimento, apenas em situações de obtenção de recompensa, como forma de conquistar status na organização.

O fator Reciprocidade está intimamente ligado a um momento específico, vivido pela Operadora de Saúde Unimed-Rio.

Tabela 4.6 – Fator Reciprocidade

TABELA DE FREQUENCIA (Answer Options)	1) Discordo	2) Concordo Pouco	3) Concordo Razoavelmente	4) Concordo Muito	5) Concordo Totalmente	Response Count	Carga Fatorial	Comunalidade Extração (H2)
02 - Acho que devo ser recompensado quando repasso o conhecimento que possuo para meus pares com quem trabalho	45	4	16	3	0	68	-0,543	0,516
09 - Entendo que somente o conhecimento importante deve ser trocado entre as pessoas	45	11	7	2	3	68	-0,436	0,340
10 - Penso que devo receber conhecimento apenas dos colegas que também se mostram dispostos a aceitar o conhecimento que possuo	51	6	5	6	0	68	0,535	0,538
12 - Acho que devo repassar o conhecimento que possuo apenas para as pessoas de minha confiança	41	11	15	0	1	68	-0,601	0,570
16 - Entendo que devo buscar conhecimento apenas junto às pessoas em quem confio	37	10	16	3	2	68	-0,587	0,538
19 - Julgo que repassar conhecimento é uma forma de ganhar poder	44	7	10	3	4	68	-0,502	0,481
20 - Acho que devo repassar o conhecimento que possuo somente para as pessoas que me tratam bem	49	14	4	0	1	68	0,558	0,684
21 - Acho que devo repassar o conhecimento que possuo apenas para as pessoas que também me repassam conhecimento	57	8	3	0	0	68	0,570	0,576
32 - Tendo a repassar o conhecimento que possuo somente quando solicitam	32	19	13	4	0	68	-0,742	0,603
<i>Qde de Itens nos Fatores</i>	<i>answered question</i>					68	0,400	
<b>FATOR: RECIPROCIDADE</b>	<b>Eigenvalues</b>							1,846
	<b>% da Variância Explicada</b>							5,273%
	<b>Alpha de Cronbach</b>							0,805

Ausência de um programa estruturado com o objetivo de recompensar os empregados pelos seus conhecimentos adquiridos ao longo dos anos e estimular sua transferência para um ou mais substitutos. Em contrapartida, a empresa não sofreria perda de conhecimento com a saída destes empregados.

O fator Universalismo reuniu itens que descrevem atitudes humanistas frente ao compartilhamento do conhecimento no trabalho.

Neste fator, há confirmação dos pensamentos, com os sentimentos dos respondentes, refletindo em atitudes cognitivas e afetivas, relacionadas a repassar e a receber o conhecimento independente de existir confiança e bom relacionamento entre as pessoas, além de compartilhar o conhecimento independente do que se receberá em troca.

Nesse resultado, a carga fatorial negativa significa que a frase tem o sentido inverso ao que se destina.

A atitude Universalista refere-se à probabilidade das pessoas irem, além dos limites da realidade que vivenciam em seu cotidiano, entendendo que o compartilhamento do conhecimento deve estar acima dos interesses pessoais. Algo que deve ocorrer independente da obtenção de recompensa, e de existir ou não confiança e bom relacionamento entre as pessoas envolvidas.

No *Contact Center* da Operadora de Saúde Unimed-Rio, o fator é percebido, através de instrumentos disponibilizados pela *intranet* (como instruções normativas e banco de dados), que possibilitam o bom andamento dos seus processos operacionais e que funcionam independente da obtenção de recompensa ou bom relacionamento e confiança entre os indivíduos.

Como esse fator retrata o compartilhamento irrestrito do conhecimento independente do relacionamento entre as pessoas, pode-se concluir que, reflete uma disposição em se compartilhar mais o conhecimento explícito. Isso porque, esse tipo de conhecimento é de fácil transmissão, pois pode ser adquirido através da leitura, e de inúmeras mídias (vídeos, sistemas, etc.).

Assim, a atitude Universalismo, tende a ser expressa através da combinação de informações explícitas, que formam o conhecimento sistêmico e, através da internalização de informações recebidas ou coletadas, possibilitando a formação do conhecimento operacional.

Tabela 4.7 – Fator Universalismo

TABELA DE FREQUENCIA (Answer Options)	1) Discordo	2) Concordo Pouco	3) Concordo Razoavelmente	4) Concordo Muito	5) Concordo Totalmente	Response Count	Media (M)	Desvio Padrão (DP)	Carga Fatorial	Comunalidade Extração (H2)
03 - Penso que devo repassar o que sei mesmo para as pessoas menos confiáveis	31	11	14	7	5	68	2,176	1,315	0,478	0,425
07 - Julgo que devo repassar conhecimento sem esperar que o recebedor faça o mesmo comigo	4	4	8	11	41	68	4,191	1,213	0,512	0,339
08 - Julgo que devo repassar o conhecimento que possuo também para os meus pares que me tratam Mal	1	8	15	9	35	68	4,015	1,165	0,629	0,515
24 - Tendo a repassar o conhecimento que possuo mesmo que não o solicitem	1	12	10	15	30	68	3,897	1,199	0,688	0,571
33 - Penso que devo receber conhecimento mesmo das pessoas menos confiáveis	24	15	13	10	6	68	2,397	1,340	0,582	0,663
36 - Julgo que devo receber conhecimento mesmo das pessoas que me tratam mal	2	8	14	14	30	68	3,912	1,181	0,779	0,711
<i>Qtd de Itens nos Fatores</i>	<i>answered question</i>					68	3,431	1,235	0,400	
<b>FATOR: UNIVERSALISTA</b>	Eigenvalues									1,754
	% da Variância Explicada									5,012%
	Alpha de Cronbach									0,422

A pesquisa que deu origem ao instrumento de pesquisa revalidado neste trabalho foi elaborada por Tonet (2006) e teve como público alvo indivíduos e/ou grupos de indivíduos com diferenças referentes à idade, à profissão, ao local de trabalho e a escolaridade. Estes indivíduos foram acessados em situações de treinamento de pessoal em empresas, em cursos formais de pós-graduação focada à gestão, além de, em encontros de profissionais que buscavam temas de interesse comum. Na pesquisa realizada por Tonet (2006) o resultado da análise fatorial deu origem a 3 (três) fatores, sendo eles Abertura, Reciprocidade e Universalismo.

Nesta pesquisa agora apresentada, os indivíduos fazem parte do mesmo contexto organizacional (*Contact Center* da Operadora de Saúde Unimed-Rio) e com atividades semelhantes (atendimentos a clientes).

As pesquisas realizadas sobre atitudes podem refletir resultado de fatores diferentes em função do público que compõe a amostra. A pesquisa realizada inicialmente por Tonet em 2006, revelou a formação de 3 (três) fatores, enquanto que esta pesquisa apresentou 4 (quatro) fatores que foram analisados e interpretados neste capítulo.

## 4.2 RESULTADO DA ANÁLISE DE CONTEÚDO

Segundo Richardson et al (1999), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas e procedimentos metodológicos, aperfeiçoados continuamente e empregados em diversas comunicações, mensagens e discursos. Ainda para o mesmo autor, a análise de conteúdo tem como objetivo realizar inferências, baseada numa lógica explicitada, sobre os discursos cujos aspectos foram identificados e sistematizados através de um processo de localização e atribuição de traços de significação.

Na presente pesquisa, a análise de conteúdo foi aplicada para avaliação das respostas das perguntas abertas presentes no roteiro de entrevista (Anexo B).

De acordo com Gil (1994), o objetivo da análise consiste em organizar e resumir os dados de forma a responder aos objetivos da pesquisa. Além disso, segundo o autor, uma interpretação desses dados necessita ser realizada em conjunto com os conhecimentos teóricos obtidos, com o objetivo de dar um sentido às respostas. Desta forma, a análise foi realizada com base em um estudo aprofundado dos dados coletados num processo de idas e vindas da análise desse material junto ao referencial teórico apresentado dando suporte às reflexões elaboradas.

Decorrencia de aspectos originados nas respostas do instrumento quantitativo, a análise de conteúdo transformou-se no método para análise das entrevistas realizadas.

Considerando que o questionário aplicado estava composto de pares de perguntas, as respostas foram cruzadas e seus aspectos explorados nas entrevistas para que o pesquisador pudesse confirmar qualitativamente com conteúdo as atitudes e aspectos observados e quantificados no questionário.

Os pares de perguntas do questionário (Anexo A) procuravam abordar as atitudes pelos aspectos afetivos (usando palavras como por exemplo “julgo”), cognitivos (usando palavras como: “penso” ou “entendo”) e comportamentais (usando palavras como: “tendo a” ou “me inclino a”), conforme recomendados por Tonet (2006).

Destaco na análise de conteúdo aspectos como confiança entre as pessoas do grupo, a possibilidade de divergência de interesse no foco do compartilhamento do conhecimento entre indivíduos e organização, a predisposição ao compartilhamento irrestrito do conhecimento pelo grupo, a questão das recompensas no processo de compartilhamento de conhecimento, o entendimento do poder como atitude pró ou contra o compartilhamento do conhecimento, finalizando com os aspectos voltados a cultura, liderança e motivação em relação ao processo do compartilhamento do conhecimento.

Neste sentido, as entrevistas abordaram estes aspectos, ratificando os dados quantitativos ou dirimindo as dúvidas levantadas pelo pesquisador durante a análise da base de dados dos questionários.

No aspecto confiança, analisando as entrevistas observa-se que este item é fundamental para o grupo quando se trata do compartilhamento de conhecimento. Destaca-se as seguintes falas dos entrevistados:

“... a tendência é repassar para as pessoas em quem confio. Entretanto, se o outro está aberto, isto se transforma em uma grande oportunidade. Tem que haver um rompimento das barreiras que dificultam o compartilhamento. Tem que existir abertura entre as pessoas. Nem todos têm maturidade de abrir conhecimento.”

Observa-se nesta fala a preocupação e a consciência do entrevistado sobre este item, o que esclarece melhor o cruzamento das perguntas 03 e 12 do questionário (Anexo A).

O conhecimento privado é aquele que uma vez codificado, ele pode ser tecnicamente difundido, mas que enquanto continuar residindo apenas numa cabeça ele não pode ser facilmente apropriado por outros. Neste sentido, o aspecto da confiança permite as pessoas trocarem conhecimento facilitando esta codificação do conhecimento. Veja o relato abaixo quando perguntado numa entrevista que atitudes deveriam existir para o processo de compartilhamento de conhecimento dentro da equipe:

“Sao várias as atitudes, a começar pelo envolvimento. Todos devem saber ouvir, principalmente nós os líderes. Precisamos ser imparciais para obter credibilidade no grupo, passando informações consistentes”.

Levando-se em consideração que existe o foco de compartilhamento de conhecimento do indivíduo e o foco de compartilhamento de conhecimento da empresa, observei nas entrevistas que havia no grupo um bom alinhamento dos focos. Podemos perceber este fato nas seguintes afirmativas dos entrevistados:

“ ...acho que a empresa é um bom lugar para trabalhar e posso atingir meus objetivos de desenvolvimento profissional colaborando com a empresa, compartilhando o que aprendi”.

Esses aspectos identificam como cada foco na entidade pensa em relação ao compartilhamento de conhecimento. Este foco também pode ser relacionado por aspectos psicológicos ao indivíduo e a empresa, identificando a ação em relação ao compartilhamento do conhecimento.

A conjugação dos dois aspectos, o que se pensa e o que se faz (ação), expressam o sentido completo do compartilhamento do conhecimento, pois, englobam tanto o âmbito individual como o organizacional, em sua expressão cognitiva e em sua expressão comportamental.

Observa-se que pelo percentual positivo de respostas, nas perguntas do foco individual (questão 1) e do foco empresa (questão 28), constante na tabela 4.8, há um alinhamento dos focos em relação ao compartilhamento do conhecimento.

#### 4.8 – Alinhamento de Foco entre o Indivíduo e a Organização

TABELA DE FREQUENCIA (Answer Options)	1) Discordo	2) Concordo Pouco	3) Concordo Razoavelmente	4) Concordo Muito	5) Concordo Totalmente	Response Count	Media (M)	Desvio Padrão (DP)	Carga Fatorial
01 - Julgo que repassar o conhecimento que possuo para meus pares com quem trabalho é uma forma de cooperar com a organização	0,0%	0,0%	0,0%	4,4%	95,6%	100%	4,96	0,21	0,331
28 - Considero correta a organização incentivar as pessoas a repassarem conhecimento entre si	0,0%	0,0%	0,0%	11,8%	88,2%	100%	4,88	0,57	0,554

Como prática que facilita este entendimento, destaco os programas de ambientação existentes na organização, nos quais os colaboradores recém chegados à empresa têm a oportunidade de receber atenção especial com explicações sobre a missão, visão e compromissos da empresa, para com seus públicos de interesse, diretamente com o RH e com os executivos sêniores da empresa, bem como sobre os processos operacionais com gerentes e/ou multiplicadores de conhecimento das áreas.

Este alinhamento de foco facilita a ação da liderança reforçando os aspectos culturais no sentido de ter a gestão do conhecimento como uma vantagem competitiva para a organização.

As respostas das perguntas 6, 24 e 26 do questionário (Anexo A) refletem o compartilhamento do conhecimento irrestrito a todos os componentes do grupo, independente de exigências (Tabela 4.9).

Tabela 4.9 – Compartilhamento Irrestrito no Grupo

TABELA DE FREQUENCIA (Answer Options)	1) Discordo	2) Concordo Pouco	3) Concordo Razoavelmente	4) Concordo Muito	5) Concordo Totalmente	Response Count	Media (M)	Desvio Padrão (DP)	Carga Fatorial	Comunalidade Extração (H2)	Classificação Atitudes
06 - Entendo que o conhecimento sobre o trabalho deve ser repassado livremente para todos os componentes do grupo	0,0%	2,9%	4,4%	4,4%	88,2%	100%	4,78	0,67	0,450	0,445	Cognitiva
24 - Tendo a repassar o conhecimento que possuo mesmo que não o solicitem	1,5%	17,6%	14,7%	22,1%	44,1%	100%	3,90	1,20	0,672	0,571	Comportamental
26 - Tendo a repassar todo o conhecimento que possuo sobre o trabalho	0,0%	0,0%	10,3%	29,4%	60,3%	100%	4,50	0,68	0,659	0,521	Comportamental

Parece haver uma consciência de que o compartilhamento deve ser praticado independente de muitas exigências, destacamos a seguinte fala das entrevistas:

“ aqui todos se preocupam em compartilhar com os demais. Mesmo que o tempo seja curto, queremos receber conhecimento independente daquele de que preciso de imediato”.

Neste sentido, o grupo demonstra que é necessário haver o interesse do solicitante como fator motivador no processo de se efetivar o compartilhamento do conhecimento, não havendo uma unanimidade na resposta à pergunta 24 do questionário (Anexo A), como pode ser observado na distribuição das resposta (Tabela 4.9).

Sobre o pensamento dos respondentes em compartilhar o conhecimento independente de recompensas, temos como destaque a ser analisado qualitativamente nas entrevistas o resultado quantitativo (Tabela 4.10) da pergunta 27 do questionário (Anexo A):

Tabela 4.10 – Recompensa

TABELA DE FREQUENCIA (Answer Options)	1) Discordo	2) Concordo Pouco	3) Concordo Razoavelmente	4) Concordo Muito	5) Concordo Totalmente	Response Count
27 - Penso que devo repassar o meu conhecimento mesmo sabendo que não serei recompensado por isso	1%	0%	4%	13%	81%	100%

Chamou a atenção do pesquisador o fato de que a recompensa não aparecia nos dados quantitativos como fundamental para o grupo compartilhar conhecimento. Este ponto foi explorado nas entrevistas, obtendo dos entrevistados um sentimento de que a recompensa era consequência e não motivo para o compartilhamento do conhecimento. Destaco a seguinte fala: “ todos nós pensamos em recompensas, entretanto, se a empresa ganhar e vier a crescer ela aparecerá espontaneamente”.

Pesquisando os documentos da organização, pude observar que ela pratica uma distribuição de resultado (valores monetários) de forma compartilhada para todos sem distinção de quem produziu mais ou menos, criando um sentimento do todo. Talvez este fato explique o porquê do grupo entender a recompensa como sendo uma consequência do todo organizacional.

Sobre o sentimento dos respondentes em relação ao compartilhamento do conhecimento e o poder, destaco as seguintes abordagens ouvidas nas entrevistas:

“ o conhecimento é importante e te credencia perante o grupo mas, não significa que repassá-lo seja uma forma de ganhar poder”.

“ ... quando compartilho conhecimento com meus pares sou melhor aceito pelo grupo e não fico com medo de perder o poder que tenho”.

Estas afirmativas colhidas nas entrevistas corroboram os resultados quantitativos (Tabela 4.11) que destaco abaixo, gerando a percepção de que o grupo acredita que repassar conhecimento não perde poder, mas, que não significa que irá conquistá-lo quando realiza o compartilhamento.

Parece que o grupo não assume o poder como um objetivo pessoal a ser alcançado, não constituindo então, em uma possível barreira ao processo de compartilhamento do conhecimento no momento.

Tabela 4.11 – Poder

TABELA DE FREQUENCIA (Answer Options)	1) Discordo	2) Concordo Pouco	3) Concordo Razoavelmente	4) Concordo Muito	5) Concordo Totalmente	Response Count
15 - Julgo que quem repassa o seu conhecimento perde poder frente aos demais	91%	7%	0%	0%	1%	100%
19 - Julgo que repassar conhecimento é uma forma de ganhar poder	65%	10%	15%	4%	6%	100%

Nas entrevistas, pude observar que a motivação no grupo pesquisado é um elemento destacado e que de certa forma já faz parte das práticas sedimentadas nas lideranças atuais do *Contact Center* da Operadora de Saúde Unimed-Rio, como pode ser observado nos depoimentos abaixo, colhidos na fase de entrevistas com estes:

“... é fundamental para nossas atividades a motivação. Estamos sempre nos esforçando para criar um ambiente agradável. Nossos colaboradores trabalham com saúde e precisam entender que do outro lado existe um cliente que nos procura normalmente em momentos delicados precisando de ajuda e ele precisa estar preparado e motivado para ajudá-lo neste momento de necessidade”.

“Aprendemos a motivar os operadores para que eles façam bem o seu trabalho. Já está na cultura da Unimed-Rio a preocupação com as pessoas. A motivação levará o nosso

trabalho a ser reconhecido como de excelência. Ficamos orgulhosos com os reconhecimentos que recebemos e procuramos comemorar.”.

Percebe-se claramente o orgulho que o grupo tem com as conquistas realizadas, motivando um clima organizacional propício para o compartilhamento de conhecimento no ambiente de trabalho.

Esta pesquisa confirmou as hipóteses levantadas no capítulo II de que o perfil de atitudes do grupo pode influenciar positivamente o processo de partilha (compartilhamento) do conhecimento, conforme evidenciado no fator abertura com uma variancia explicada de 26,5%, a maior dentre os fatores encontrados.

A motivação do grupo para compartilhar conhecimento pode ser confirmada com o resultado da pergunta 18 do questionário (Anexo A), que se refere a atitude comportamental de está inclinado a receber todo o conhecimento que é disponibilizado pelas pessoas. 94,1% dos indivíduos da amostra estudada concorda muito ou totalmente com este fato comportamental, sendo esta hipótese explorada e confirmada na análise de conteúdo das entrevistas.

Em relação a hipótese da estrutura hierarquica organizacional adotada pela Área de *Contact Center*, ser facilitadora ao processo da partilha de conhecimento, conclui-se que a existência de poucos níveis hierárquicos (Anexo C) pode influenciar positivamente o processo de partilhar (compartilhar) conhecimento por ser um facilitador de fluxo ao processo, reforçando uma atitude favorável do grupo, conforme pode ser observado no escore de resposta a pergunta 06 do questionário (Anexo A). Esta pergunta explorou o entendimento do grupo sobre o repasse de conhecimento de forma livre por todos os componentes do grupo, justificando a adoção de uma estrutura hierárquica facilitadora ao processo da partilha (compartilhamento) do conhecimento. Como resultado a esta hipótese, 92,6% dos indivíduos da amostra concordam muito ou totalmente com a afirmativa “Entendo que o conhecimento sobre o trabalho deve ser repassado livremente para todos os componentes do grupo”, justificando a adoção de uma estrutura hierárquica simples (Anexo C) para obtenção dos objetivos desejados.

As hipóteses confirmadas reforçam os objetivos traçados da importância das atitudes para o processo de partilhar (compartilhar) conhecimento, do conhecimento destas atitudes para o entendimento de como ele ocorre dentro da organização, bem como do contexto cultural em que ele ocorre.

No capítulo seguinte, serão apresentadas as conclusões, os limites e limitações e as considerações finais do estudo.

## V CONCLUSÕES, LIMITES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1 CONCLUSÕES

Os resultados obtidos com a pesquisa quantitativa e explorada na análise de conteúdo na pesquisa qualitativa permitiu concluir que as atitudes exercem papel fundamental nos processos de partilha (compartilhamento) do conhecimento no ambiente de trabalho em função do conhecimento nascer basicamente na cabeça dos indivíduos (conhecimento tácito a partir de suas interações com o contexto social. Este conhecimento tácito pode se tornar explícito quando ganha alguma importância prática para o indivíduo ou para a organização. Desta forma, é necessário que existam pontos de interesse comuns a organização e ao indivíduo.

Nesta pesquisa, 95,6% do grupo pesquisado concorda totalmente com o afirmativa de que repassar o conhecimento que possuem para os seus pares é uma forma de colaborar com a organização (pergunta 01 do questionário - Anexo A), conjugando com o resultado da pergunta 04 (questionário - Anexo A), onde 98,5% do grupo discorda do fato de que o conhecimento deve ficar restrito a quem o possui, permitindo a conclusão de que existe a abertura necessária a conciliação de interesses por parte dos indivíduos.

Este fluxo de transformação de conhecimento tácito em explícito é a base para o processo de partilha (compartilhamento) do conhecimento, que tem como principal elemento as pessoas envolvidas no contexto, exigindo delas atitudes favoráveis com o objeto. Desta forma, as atitudes do grupo de indivíduos participantes de um determinado contexto podem influenciar o sucesso ou insucesso da implantação de processos ou modelos de partilha (compartilhamento) de conhecimento em ambientes de trabalho.

No estudo de caso do Contact Center da Operadora Unimed-Rio foi possível encontrar a presença de quatro fatores (abertura, seletividade, reciprocidade e universalidade) compostos por diversas atitudes que influenciam positivamente ou negativamente o processo de partilha (compartilhamento) do conhecimento no ambiente de trabalho. Somado estes quatro fatores explicavam estatisticamente cerca de 46% da variância relacionada a partilha (compartilhamento) do conhecimento.

Partindo das conclusões destacadas no parágrafo anterior e substanciadas com a pesquisa documental realizada no estudo de caso, o processo de partilha (compartilhamento) do conhecimento no *Contact Center* da Operadora de Saúde Unimed-Rio ocorre através de processos de treinamentos constantes dos componentes da equipe, principalmente, on the job, utilizando-se de fatos ocorridos no ambiente de trabalho, facilitando o ciclo emissor - receptor e completando o processo de transferência do conhecimento na equipe. Observou-se nos relatos das entrevistas a prática de reuniões dos níveis de liderança da estrutura com seus liderados. Estas reuniões aconteciam, não somente com o nível hierárquico imediato, mas também com a presença de lideranças superiores facilitando a compreensão do fluxo de conhecimento entre os níveis hierárquicos existentes na estrutura organizacional do *Contact Center* da Unimed-Rio. Embora no *Contact Center* não exista claramente uma estrutura formal (cargos) voltada a gestão do conhecimento, o grupo de profissionais estudado apresenta atitudes fundamentais para a partilha (compartilhamento) de conhecimento. Na organização do trabalho do *Contact Center* existe um processo sistematizado chamado de “*Help-on-Line*” onde os assuntos ligados ao atendimento dos clientes, que suscitam mais dúvidas, são trabalhados gerando conhecimento. Na sequência este conhecimento é partilhado, pela liderança imediata, com os demais participantes da equipe gerando as condições necessárias para uniformizar o conhecimento organizacional explícito no processo de atendimento aos clientes. Além da sistematização do “*Help-on-Line*”, a presença de medições (estatísticas) constantes em relatórios pode permitir ao *Contact Center* gerar uma base de informações que se trabalhada pode aumentar o conhecimento potencial abastecendo continuamente os processos ou modelos de partilha (compartilhamento) de conhecimento que venham a ser implementados. Encontram-se a disposição da estrutura do *Contact Center* ferramentas sistêmicas, consideradas como operacionais, que abastecem a estrutura com informações. Identifica-se a presença ainda tímida, de ferramenta com perfil direcionado a gestão de conhecimento que podem auxiliar a estrutura organizacional na partilha (compartilhamento) do conhecimento gerado.

No contexto organizacional da Área de *Contact Center* da Operadora de Saúde Unimed-Rio começa a emergir uma cultura aberta a partilha (compartilhamento) do

conhecimento, ancorado nas atitudes facilitadoras ao processo, presentes no grupo pesquisado. O grupo demonstra um grau de abertura bastante favorável ao processo de partilha (compartilhamento) do conhecimento, representado pelo fator denominado de abertura. Fator este que apresenta o maior percentual de variância explicada dentre os quatro fatores encontrados na pesquisa. O fator abertura, conceituado na pesquisa como o conjunto de atitudes de aceitar o conhecimento das pessoas sem impor que o inverso ocorra, de receber conhecimento mesmo sem aplicação prática imediata, ou repassar o conhecimento sabendo que não resultara em recompensas, ressalta as condições do querer fazer.

A presença de alguns incentivos do contexto global da organização Unimed-Rio também podem ser considerados como influenciadores ao processo de compartilhamento do conhecimento dentro do *Contact Center*. Destaco:

- Constante participação de profissionais do *Contact Center* em processos seletivos - Durante as entrevistas realizadas observei os destaques dos entrevistados sobre a constante participação dos profissionais da Área de *Contact Center* em processos seletivos para outras áreas da organização, demonstrando que o conhecimento potencial do grupo pode ser aproveitado pela organização.
- A presença de treinamentos e desenvolvimentos corporativos que envolvem profissionais de diversas áreas da organização permitindo a troca de conhecimento.
- E o explícito incentivo organizacional a disseminação de conhecimento existente em uma norma para toda a organizacional Unimed-Rio.

Tem sido bastante debatido a dificuldade de se implantar processos de partilha (compartilhamento) do conhecimento nos ambientes de trabalho e esta pesquisa procurou trabalhar pontos que estão na base deste processo, concluindo que os objetivos determinados foram, na medida do possível, satisfatoriamente atendidos.

## 5.2 LIMITES E LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Toda pesquisa científica apresenta limites e limitações e este estudo estará restrito ao processo de compartilhamento do conhecimento no trabalho no campo da gestão. Neste trabalho foram apresentadas com maior ênfase as atitudes do grupo de indivíduos ocupantes ou não de cargos de gestão na estrutura de *Contact Center* da Operadora de Saúde Unimed-Rio. Por se tratar de um estudo de caso único, podemos considerar também como limitação a ausência de comparação da estrutura do *Contact Center* de várias Operadoras de Saúde, formando um estudo mais amplo.

Outra limitação se refere à dificuldade, algumas vezes, de se obter a real posição dos entrevistados, visto que pode haver receio em colocar para o entrevistador questões que denotem falhas e deficiências da atuação do entrevistado ou do seu relacionamento com a organização.

Essa pesquisa possuiu uma análise qualitativa, a qual permitiu um resultado específico, já que, para Triviños (1994), essa metodologia propicia liberdade para o entrevistado a qual favorece o aprofundamento dos fenômenos ocorridos na organização, não devendo, dessa forma, generalizar suas conclusões para outras organizações.

Por fim, a implicação do autor no contexto da pesquisa também se constitui numa limitação. Essa limitação conforme Barbier apud Cunha (2007) pode ser proveniente de alguns fatores, como por exemplo, questões psicoafetivas, que podem prejudicar a neutralidade científica, porém não invalidando o método utilizado.

## 5.3 RECOMENDAÇÕES

Como recomendações para pesquisas futuras, podem ser apontadas aquelas que visem a aprofundar e aperfeiçoar as conclusões obtidas neste trabalho, por meio de análises comparativas entre instituições semelhantes ou não.

Por isso, outros estudos são recomendados, enfocando outras dimensões além das contempladas nesta pesquisa, por exemplo:

- a) Desenvolvimento de pesquisa que explicita a relação de interesses entre o indivíduo e a organização no processo de partilha (compartilhamento) do conhecimento; e

- b) Desenvolvimento de pesquisa referente à relação entre estilos de liderança e a adesão das pessoas a implantação de modelos de partilha (compartilhamento) de conhecimento.

## VI REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGELONI, M. T. - Organizadora. (2005) - **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva.

AJZEN, I. (2001) - *Nature and Operation of attitudes*. *Annual Review Psychology*, 52, 27-58.

AJZEN, I., & FISHBEIN, M. (1980) - *Understanding attitudes and predicting social behaviour*. EnglewoodCliffs, NJ: Prentice-Hall.

ALLEE, V. (2002) - *The Future of Knowledge*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

ALLPORT, G. W. (1935) - **Attitudes**. In C. Murchison (Ed.), *Handbook of social psychology* (pp. 798-844). Worcester, MA: Clark University Press.

ALMEIDA, M.A. (2007) - **Situação da gestão do conhecimento em Portugal**. Edições Colibri.

ARGOTE, L., INGRAM, P., LEVINE, J. M., & MORELAND, R. L. (2000) - *Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 1-8.

BABBIE, E. (1998) - *The practice of social research*. Chapman University: Wadsworth Publishing Company, 8 ed.

BARDIN, L. (2004) - **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70.

BARTOL, K., & SRIVASTAVA, A. (2002) - *Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9 (1), 64-76.

BENITEZ, Z. R. & RODRIGUEZ, M. V. Rodriguez y. (2004) - **A gestão estratégica do conhecimento e a relutância dos profissionais em compartilhar conhecimento organizacional**. Publicada em Sustainable Business, Internacional Journal. Número 1 - nov/2004.

BERLO, D. K. (1970) - **O processo da comunicação**: introdução à teoria e prática (J. A. Fortes, Trad.). Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura S.A.

BERTALANFFY, L. V. (1975) - **Teoria geral de sistemas** (2a ed.). Petropolis: Editora Vozes.

BOCK, G.W., & KIM, Y.G. (2002) - *Breaking the myths of rewards: Na Exploratory study of attitudes about knowlwdgw sharing*. *Information Resources Management Journal*, 15(2), 14-21.

BOGDAN, R.; TAYLOR, S. J. (1976) - *Introduction to qualitative research methods*. New York: John Wiley & Sons.

BRUYNE, P., HERMAN, J., SHOUTHEETE, M. (1977) - **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica, 5ed. Rio de Janeiro: F. Alves.

CABRERA, Á.; CABRERA, E. F. (2002) - *Knowledge-sharing dilemmas*. *Organization Studies*. V. 23, n. 2, p. 687-710.

CARBONE, P.; BRANDÃO, H.; LEITE, J.B.; VILHENA, R.M. (2005) - **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro. Ed. FGV.

CASSARÁ, A. C. (2003) - **Compartilhamento de informações e valorização dos indivíduos na empresa e seus reflexos na produtividade**: um caso prático. In: Terra, José Claudio C. e Kruglianskas, Isak. (coordenação). “Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas”. p. 7. Rio de Janeiro: Editora Campus.

CHOO, C. W. (2003) - **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac.

CLARKE, T., & MONKHOUSE, E. (1995) - *Repensando a empresa* (N. Montingelli, Trad.). São Paulo: Pioneira.

CONG, X., & PANDYA, K. V. (2004) - *Issues of knowledge management in the Public sector*. Electronic Journal of Knowledge Management, 1(2). <http://www.ejkm.com>.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. (2004) - **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman.

COSTA, P. E. C.; GOUVINHAS, R. P. (2003) - **Desenvolvimento de um modelo de Gestão do Conhecimento para a melhoria no processo de desenvolvimento de produtos**. 4o GBGDP. Gramado – RS.

CUNHA, D. (2007) - **As relações entre as funções de mentoria e os estilos de liderança transacional, transformacional e servidora**: a experiência de duas indústrias multinacionais do Recife. (Dissertação de Mestrado), Recife.

DAVENPORT, T. H., & PRUSAK, L. (1998) - **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual (L. Peres, Trad.). Rio de Janeiro: Campus.

EAGLY, A. H., & CHAIKEN, S. (1998) - **Attitude structure and function**. Handbook of Social Psychology, 1, 269-322.

EARL, M. (2001) - **Knowledge management strategies: Toward a taxonomy**. *Journal of Management Information Systems*, 18 (1), 215-233.

EPPLÉ, D., ARGOTE, L., & MURPHY, K. (1996) - **An empirical investigation of the micro structure of knowledge acquisition and transfer through learning by doing**. *Operations Research*, 44(1), 77- 86.

FERREIRA CASCAO, A. S. (2004) - **Entre a gestão de competências e a gestão do conhecimento**: Um estudo exploratório de inovações na gestão de pessoas. Editora RH.

FISHBEIN, M., & AJZEN, I. (1975) - **Belief, attitude, intention, and behaviour: An introduction to theory and research**. Reading, MA: Addison-Wesley.

HUBER, G. P. (1991) - **Organizational learning: The contributing processes and the literatures**. *Organization Science*, 2 (1), 88-115.

FLEURY, M.T.L. (2006) - **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Ed. Atlas.

FLEURY, M.T.; FLEURY, A. (2004) - **Estratégias Empresariais e Formação de Competências, um quebra-cabeça caleidoscópico da Indústria Brasileira**. São Paulo. Ed. Atlas.

FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M.; FLEURY, A. (2001) - **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Ed. Atlas.

FLORIANO, P. R. (2006) - **Sete obstáculos do compartilhamento do conhecimento e três maneiras de superá-los**. Disponível em <http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/>

GIL, A. C. (1994) - **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4.ed. São Paulo: Ed. Atlas.

GODOY, A. S. (1995) - **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 67-63, mar./abr. 1995.

GURTEEN, D. (1999) - *Creating a Knowledge Sharing Culture*. In: *Knowledge Management Magazine, Volume 2, Issue 5, February 1999*. Artigo disponível em [www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/ksculture](http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/ksculture).

JOHNSON, L. K. (2004) - **Como disseminar as melhores práticas**, HSM Management, no. 44, maio-junho 2004.

KOHN, A. (1998) - **Punidos pelas recompensas**: os problemas causados por prêmios por produtividade (Cecilia W. Bergamini e Maria H. Steiner, Trad.) São Paulo: Atlas.

KOHN, A. (1993) - *Why incentive plans cannot work*. Harvard Business Review, 54-63, sep-oct, 1993.

KOCHE, J. C. (1997) - **Fundamentos da metodologia científica**: teoria da ciência e prática da pesquisa. 14 ed. Petrópolis: Editora Vozes.

KROGH, G. V., ICHIJO, K., & NONAKA, I. (2001). **Facilitando a criação de conhecimento - reinventando a empresa com o poder da inovação contínua** (A .C. C. Serra, Trad.). Rio de Janeiro: Editora Campus.

LAPA, E.; & GOMES, E. (2005) - **Alinhando Estratégia Empresarial e Gestão do Conhecimento nas organizações.**

LAHTI, R. K. (2000) - *Knowledge transfer an management consulting: a look at “the firm”*. Business Horizons, Jan./2000.

LEONARDI, S, M. (2005) - **O compartilhamento de conhecimento em equipes de venda: um estudo exploratório no setor químico.** São Paulo.

LEVINSON, D. J., DARROW, C. N., KLEIN, E. B., LEVINSON, M. H., McKEE, B. (1978) - *Seasons of a man's life*. New York: Knopf.

LINDZEY, G.; HALL, C.; THOMPSON, R. (1977) - **Psicologia.** Guanabara Koogan.

LINKE, J. C. (2001) - **A Gestão do Conhecimento como ferramenta de desenvolvimento das empresas da indústria moveleira da região de São Bento do Sul – SC.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis - Brasil.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. (1986) - **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU.

MARCONI, M.A., LAKATOS, E.M. (1999) - **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 4 ed. São Paulo: Editora Atlas.

MATURANA, H. R.; VARELA, F. J. (2005) - **A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana.** 5 ed. São Paulo: Editora Palas Athena.

McDERMOTH. (1999) - *Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management.* *California Management Review*, v. 41, n. 4, p. 103-117, sum. 1999.

McINERNEY, C. R. (2006) - **Compartilhamento e gestão do conhecimento:** profissionais da informação em um ambiente de confiança mútua. In: Tarapanoff, K. (org) *Inteligência, informação e conhecimento em corporações*. Brasília: IBICT, Unesco, 2006, 456 p.

MELO, L. E. V. (2003) - **Gestão do Conhecimento:** conceitos e aplicações. São Paulo: Editora Érica.

MUSSI, C. C.; ANGELONI, M. T. (2001) - **Mapeamento das fontes do conhecimento organizacional:** um suporte ao compartilhamento do conhecimento tácito. In: *International Symposium on Knowledge Management/Document Management - ISKM/DM, 2000*, Curitiba: Anais Curitiba: CTIS.

NICOLAU, I. (2002) - **Gestão do conhecimento nas organizações e mercados de serviços.** *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão – RPBG*. Rio de Janeiro, v.1, n.3, p. 54-68, out-dez 2002. pp. 58-59.

NAHAPIET, J.; & GHOSHAL, S. (1998) - ***Social Capital Intellectual, and the Organizational Advantage.*** *Academy of Management Review*, v. 23, n. 2, p. 242-266.

NOE, R. A. *et al.* (2003) - ***Knowledge management: developing intellectual and social capital.*** In: JACKSON, Susan E. *et al*, eds., *Managing Knowledge for sustained competitive advantage*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

NONAKA, I.; & TAKEUCHI, H. (1997) - **Criação de Conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus.

O'DELL, C.; & GRAYSON, C. J. (1998) - ***If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices.*** *California Management Review*. Berkeley, v.40, n.3, p. 154-174.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. *Gestão do Conhecimento, os elementos construtivos do sucesso*. São Paulo: Bookman, 2006.

PRAHALAD, C.K.; & HAMEL, G. (1990) - *The Core Competence of the Corporation*. *Harvard Business Review*, May-June, 1990, p. 79-91.

PURCIDONIO, P.; FRANCISCO, A.; LIMA, I. (2005) - **Cultura e valores organizacionais compatíveis com a gestão do conhecimento**: um estudo de caso em indústria metalúrgica. I Encontro Estadual de Engenharia da Produção e I Simpósio de Gestão Industrial – Ponta Grossa, PR, 24 a 28/out/2005.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S.; WANDERLEY, J. C. V.; CORREIA, L. M.; PERES, M. H. M. (1999) - **Pesquisa social**: método e técnicas. São Paulo: Atlas, 3a ed.

RIEGE, A. (2005) - *Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider*. *Journal of Knowledge Management*, v. 9, n. 3, p. 18-35.

ROBBINS, S. P. (2004) - **Comportamento Organizacional**. São Paulo. Prentice Hall, 9a ed.

Rodrigues, A. (1989) - **Psicologia Social**. Petrópolis: Editora Vozes.

RODRIGUEZ, M. V. R. (2002) - **Gestão empresarial**: organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Qualitymark: Petrobras.

ROSSATTO, M.A. (2003) - **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Ed. Interciência.

SCHEIN, E.H. (1992) - *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.

SCHEIN, E. H. (1985) - *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

SKYRME, D. (2002) - *The 3Cs of Knowledge Sharing: Culture, Co-opetition and Commitment*. In: I3 Update Aug-2002. Artigo disponível em [http://www.skyrme.com/updates/u64\\_f1.htm](http://www.skyrme.com/updates/u64_f1.htm)

SMELTZER, J. S. (2005) - **Orientando o desempenho através da gestão de conhecimento**. Organizational Behavior Management Network. Artigo disponível em [http://www.obmnetwork.com/resources/articles/main/Smeltzer\\_KMPerfportugues.htm](http://www.obmnetwork.com/resources/articles/main/Smeltzer_KMPerfportugues.htm)

SOTO, E. (2005) - **Comportamento Organizacional, o impacto das emoções**. Ed. Thompson.

STROCCHIA, M. (2001) **MCTC: Metodologia para la captura y transferencia de conocimiento**. Fundación Iberoamericana del conocimiento. <http://www.gestiondelconocimientoTH>.

SVEIBY, K. E. (1998) - **A nova riqueza das organizações** (L. E. T. Frazão, Trad.). Rio de Janeiro: Editora Campus.

SZULANSKI, G. (2000) - *The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of Stickiness*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 82 (1), 9-27.

SZULANSKI, G. (1995) - *Unpacking stickiness: an empirical investigation of the barriers to transfer best practice inside the firm*. Academy of Management Journal. Briarcliff Manor, p. 437-441.

TABACHINICK, B.G. & FIDELL, L. S. (1996) - *Using multivariate statistics*. California State University: Harper Collins College Publishers.

TERRA, J. C. C. (2000) - **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora.

THAYER, L. O. (1979) - **Comunicação fundamentos e sistemas: na organização, na administração, nas relações interpessoais** (E. Nascimento, & S. Coutinho, Trad.). São Paulo: Atlas.

THOMPSON, J. J. (1973) - **Anatomia da comunicação** (J. M. Salazar, Trad.). Rio de Janeiro: Bloch Editores S.A.

TONET, H. C.; & PAZ, M. G. (2006) - **Um Modelo para o Compartilhamento do Conhecimento no Trabalho**. RAC. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, PR, v.10, n.2, p. 75-94.

TONET, H. C.; & PAZ, M. G. (2004) - **Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho**. ANPAD, 2004.

TRIVIÑOS, A. N. S. (1994) - **Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Editora Atlas.

Unimed-Rio (2010) - **Relatório de Sustentabilidade - Gestão 2009**. Rio de Janeiro.

VERGARA, S.C. (2007) - **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas.

YIN, R. K. (2005) - **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman.

**ANEXO A**

**INSTRUMENTO DE PESQUISA - QUESTIONÁRIO**

**ATITUDES FRENTE AO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO NO**

**TRABALHO – ELABORADO POR TONET (2006)**

**Instruções:**

Este é um estudo que focaliza o compartilhamento de conhecimento no trabalho. Ao participar da pesquisa, você está colaborando para o entendimento dessa questão dentro de bases científicas. As conclusões da pesquisa dependem da precisão de suas respostas a cada questão formulada; portanto, responda a todas elas, sem omitir nenhuma, com o máximo de atenção e fidelidade àquilo que pensa; não existem respostas certas nem erradas, nosso objetivo é trabalhar o grupo, o participante não é identificado, e somente os dados agrupados serão trabalhados e analisados. A sua participação é muito importante para os resultados deste estudo.

Responda as questões a seguir **considerando o seu ambiente de trabalho**, e assinalando para cada afirmação feita a opção que melhor corresponde ao que você pensa, conforme a escala indicada.

Nº	ITENS	1	2	3	4	5
01	Julgo que repassar o conhecimento que possuo para meus pares com quem trabalho é uma forma de cooperar com a organização					
02	Acho que devo ser recompensado quando repasso o conhecimento que possuo para meus pares com quem trabalho					
03	Penso que devo repassar o que sei mesmo para as pessoas menos confiáveis					
04	Entendo que o conhecimento de cada um deve ficar restrito a quem o possui					
05	Acho que devo receber dos meus pares com quem trabalho apenas o conhecimento que julgo ser necessário para o que faço					

Nº	ITENS	1	2	3	4	5
06	Entendo que o conhecimento sobre o trabalho deve ser repassado livremente para todos os componentes do grupo					
07	Julgo que devo repassar conhecimento sem esperar que o recebedor faça o mesmo comigo					
08	Julgo que devo repassar o conhecimento que possuo também para os meus pares que me tratam Mal					
09	Entendo que somente o conhecimento importante deve ser trocado entre as pessoas					
10	Penso que devo receber conhecimento apenas dos colegas que também se mostram dispostos a aceitar o conhecimento que possuo					
11	Penso que é mais fácil repassar conhecimento técnico					
12	Acho que devo repassar o conhecimento que possuo apenas para as pessoas de minha confiança					
13	Penso que devo receber o conhecimento repassado no trabalho mesmo sabendo que a Organização não irá me recompensar por isso					
14	Tendo a repassar apenas parte do conhecimento que possuo sobre o trabalho					
15	Julgo que quem repassa o seu conhecimento perde poder frente aos demais					
16	Entendo que devo buscar conhecimento apenas junto às pessoas em quem confio					
17	Penso que só devo receber conhecimento repassado no trabalho se a organização me recompensar por isso					
18	Eu me inclino a receber todo o conhecimento que é disponibilizado pelas pessoas					
19	Julgo que repassar conhecimento é uma forma de ganhar poder					

Nº	ITENS	1	2	3	4	5
20	Acho que devo repassar o conhecimento que possuo somente para as pessoas que me tratam bem					
21	Acho que devo repassar o conhecimento que possuo apenas para as pessoas que também me repassam conhecimento					
22	Penso que receber conhecimento das pessoas com quem trabalho contribui para o meu desenvolvimento					
23	Julgo que devo aceitar conhecimento somente das pessoas que me tratam bem					
24	Tendo a repassar o conhecimento que possuo mesmo que não o solicitem					
25	Penso que posso receber muito conhecimento das pessoas com quem trabalho					
26	Tendo a repassar todo o conhecimento que possuo sobre o trabalho					
27	Penso que devo repassar o meu conhecimento mesmo sabendo que não serei recompensado por isso					
28	Considero correta a organização incentivar as pessoas a repassarem conhecimento entre si					
29	Considero que devo receber todo o conhecimento que me for repassado, mesmo que não precise dele no momento					
30	Penso que devo aceitar o conhecimento das pessoas com quem trabalho, mesmo que elas não aceitem o conhecimento que possuo					
31	Penso que é mais fácil repassar conhecimento para pessoas amigas					
32	Tendo a repassar o conhecimento que possuo somente quando solicitam					
33	Penso que devo receber conhecimento mesmo das pessoas menos confiáveis					

Nº	ITENS	1	2	3	4	5
34	Penso que é mais fácil receber conhecimento quando a pessoa demonstra como o trabalho é feito					
35	Eu me inclino a receber apenas o conhecimento que solicito às pessoas com quem trabalho					
36	Julgo que devo receber conhecimento mesmo das pessoas que me tratam mal					
37	Penso que é mais fácil repassar conhecimento para quem já tem alguma iniciação no assunto					

As informações a seguir são fundamentais para o agrupamento das respostas e para o estabelecimento de relações de caráter geral. Assinale com um X a opção que melhor descreve a sua realidade, e forneça os dados conforme solicitado.

Sexo: ( ) Feminino                      ( ) Masculino

Idade: \_\_\_\_\_ anos                      Estado civil \_\_\_\_\_

Escolaridade - Assinale o maior nível:

- ( ) 1º. grau incompleto                      ( ) 1º. grau completo  
 ( ) 2º. grau incompleto                      ( ) 2º. grau completo  
 ( ) superior incompleto                      ( ) superior completo  
 ( ) especialização / MBA                      ( ) Mestrado  
 ( ) Doutorado                                      ( ) Pós Doutorado

Profissão que exerce ou trabalho que executa no momento:

\_\_\_\_\_

Tempo de atuação nessa profissão ou trabalho:

menos de 1 ano ( )

1 ano ou mais – indicar quantos: \_\_\_\_\_

Exerce cargo de liderança: ( ) Sim                      ( ) Não

Qual: ( ) Coordenação ou Líder                      ( ) Gerencia ou Assessoria

**ANEXO B**  
**ROTEIRO DA ENTREVISTA**  
**ATITUDES NO PROCESSO DE COMPARTILHAMENTO DO**  
**CONHECIMENTO**  
**ELABORADO PELO AUTOR**

**Início com um Momento de Descontração (5 minutos falando de amenidades)**

**Compartilhamento Irrestrito de Dados, Informações e Conhecimento**

1. Na sua percepção, como os colaboradores lidam com as questões da troca de informações, de experiências e de idéias, ou seja, de compartilhamento do conhecimento com todos da equipe?

2. Relate como você percebe a capacidade dos colaboradores em repassar informações, experiências, idéias, ou seja, em compartilhar seus conhecimentos.

3. Você costuma dividir com seus pares suas informações, suas experiências e suas idéias, ou seja, compartilha seu conhecimento?

4. Na sua visão, como é que as pessoas costumam trocar informações, experiências e idéias, ou melhor, compartilham o conhecimento?

**Cultura, Liderança e Motivação**

5. Na sua percepção existem valores voltados para a troca de informações, experiências e idéias, ou seja, existe o compartilhamento do conhecimento entre lideranças e colaboradores?

6. Na sua visão, quais são as atitudes para incentivam e motivam a equipe a repassar e receber informações, experiências, idéias ou melhor, a compartilhar o conhecimento?

7. Como você entende o papel do líder diante das questões relativas a trocar informações, experiências e idéias, ou seja, compartilhamento do conhecimento?

**Confiança, Recompensa e Poder**

8. Você costuma dividir com seus pares suas informações, suas experiências e suas idéias, ou seja, compartilha seu conhecimento com confiança sem medo de perdas?

9. Já foi experienciado por você algum clima competitivo entre a equipe quando da oportunidade de trocar informações, experiência e idéias, digo compartilhar conhecimento?

10. Você percebe alguma diferença de atitude em relação ao dividir informações, experiências e idéias, ou melhor, compartilhar conhecimento, entre os gestores e os colaboradores?

**Foco do Compartilhamento do Conhecimento: Indivíduo e Organização**

11. Qual o interesse que você visualiza para compartilhar conhecimento?

12. O que você gostaria de falar mais sobre essa questão do compartilhamento do conhecimento?

**ANEXO C**  
**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO CONTAC CENTER DA OPERADORA**  
**DE SAÚDE UNIMED RIO FONTE: UNIMED RIO LTDA.**

