



A disseminação de conhecimento como contribuição para o desenvolvimento pessoal e profissional

Elaine Cristina Miranda de Oliveira¹

Maria Aparecida Campos Diniz de Castro²

Resumo

Reconhecendo a importância das avaliações sistêmicas como oportunidade Este estudo se propôs identificar se os conhecimentos oferecidos em programas de treinamento e formação no contexto organizacional de uma multinacional, quando disseminados, contribuem com o desenvolvimento humano dos profissionais que aí atuam. A familiaridade da pesquisadora com os processos de gestão de pessoas aguçaram seu interesse em estudar os caminhos que favorecem o desenvolvimento do ser humano no ambiente de trabalho. A pesquisa realizou-se em uma empresa metalúrgica situada no Vale Paraíba que investe em treinamentos e programas de formação de forma considerável. A fundamentação deste estudo ocorreu por meio das contribuições trazidas pela Teoria Bioecológica de Bronfenbrenner (1996), pela visão sócio-interacionista dos estudos de Vygotsky (1984) e, especialmente, sob a interpretação do conceito de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997). Pesquisa qualitativa, embasada pelo método dedutivo, de caráter descritiva e exploratória. Fez-se uso de entrevista semi-estruturada para coleta de dados. Foram convidados a participar da pesquisa 10 sujeitos, organizados em grupos assim distribuídos: 2

¹ Mestranda em Desenvolvimento Humano: Formação Políticas e Práticas Sociais pela Universidade de Taubaté.

² Professor Assistente Doutor do Mestrado em Desenvolvimento Humano: Formação Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté.

Recebimento: 15/05/2011 • Aceite: 23/08/2011

gerentes, 2 líderes e 6 operadores de uma das áreas, selecionados entre os que realizaram a maior carga horária de treinamentos no período de outubro a dezembro de 2010. Os resultados obtidos demonstraram que a organização, apesar de ter oportunidades de melhorar seu processo de disseminação, exercita o ato de disseminar os conhecimentos. Considera-se tal procedimento de extrema importância para os resultados do negócio e desenvolvimento dos trabalhadores que atuam na empresa, pois a aquisição de conhecimento contribui com o desenvolvimento das pessoas em seus diversos papéis e contextos.

Palavras-chave: Conhecimento. Disseminação. Desenvolvimento.

Dissemination of knowledge as a contribution to the personal and professional development

Abstract

This study aimed to identify whether the knowledge offered in training programs in a global organization, when disseminated, contribute to human development of the professionals who work there. The choice of this theme originates from the researcher's familiarity with the processes of people management and the fact of having a deep interest in studying the elements that enhances the development of human beings. The survey was conducted in a metal company located in the Paraíba Valley that invests in training and education programs significantly. The foundations for this study are the contributions brought by Bioecological Theory of Bronfenbrenner (1996), by the vision of social interaction studies of Vygotsky (1984) and especially in the interpretation of knowledge of Nonaka and Takeuchi (1997). Qualitative research, based deductive method, descriptive and exploratory character. Was use of semistructured interviews for data collection. Were invited to participate in the study ten subjects divided into groups distributed as follows: two managers, two leaders and six operators of the areas, who were selected among the most hours of training during the period October to December 2010. The results showed that the organization, despite having opportunities to improve their dissemination process, exercised the act of disseminating knowledge. Such a procedure is considered extremely important to business results and development of employees working in

the company since the acquisition of knowledge contributes to the development of people in their various roles and contexts.

Keywords: Knowledge. Dissemination. Development.

Introdução

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

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

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

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

Esta pesquisa surgiu de observações feitas pela pesquisadora em seu próprio ambiente de trabalho. Em função do acelerado processo de mudanças observado diariamente notou-se a necessidade de questionar

e repensar acerca dos processos de gestão de conhecimento existentes na companhia a qual a pesquisadora atua.

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

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

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

Geralmente, têm receio de dividir o aprendizado, ou não sabem como fazer para multiplicá-lo ou até mesmo não aplicam o conhecimento adquirido. Considerando este cenário, no qual se inclui a pesquisadora e sua prática, fez-se necessário desenvolver uma investigação para identificar como se dá a disseminação do conhecimento adquirido nos processos educativos no ambiente organizacional e de que modo tal processo pode contribuir com o desenvolvimento das pessoas. Este estudo pretende analisar abordagens sobre conhecimento e

disseminação, além de permitir uma melhor compreensão sobre como podemos dar maior significado para o desenvolvimento das pessoas no cenário organizacional.

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

Com este estudo, espera-se oferecer aos leitores das mais diferentes áreas, como escolares, hospitalares, sociais e organizacionais, uma reflexão sobre como a transferência de conhecimento pode viabilizar o aprendizado, o crescimento e, conseqüentemente, o desenvolvimento, pois compartilhar o que se sabe significa recriar, melhorar, transformar e crescer profissional e pessoalmente. Consideramos o saber uma questão de participação visando certas iniciativas, favorecidas por experiências de engajamento ativo no mundo. Para muitos, isso deve ser estimulado até se tornar um aprendizado significativo.

Metodologia

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

As questões que preocuparam a pesquisadora foram investigadas no próprio ambiente no qual o problema ocorria, visando assegurar a análise de um contexto de desenvolvimento. Optou-se pela pesquisa de natureza qualitativa, embasada pelo método dedutivo, de caráter descritivo e exploratório. Tal abordagem permite “um contato com a situação onde os fenômenos ocorrem naturalmente” (LUDKE e ANDRÉ, 1986, p. 11), o que na opinião desses autores, facilita o diagnóstico da investigação desde que todas as circunstâncias sejam consideradas.

Quanto a abordagem dos dados, buscou-se realizar um estudo exploratório, no foco de uma determinada empresa, pretendendo adotar uma visão ampliada do contexto e, de observar e analisar características próprias desse contexto na ação estimulada entre seus colaboradores. Nesse contexto, encontram-se os sujeitos que foram abordados, em grupos definidos, pela pesquisadora.

A pesquisa exploratória possibilita o levantamento de hipóteses e utiliza-se, segundo Gil (1994), de instrumentos de coleta de dados como entrevistas, consideradas de maneira direta ou indireta, com sujeitos que estiveram envolvidos com a questão a ser pesquisada.

Esta investigação configura-se como estudo de caso, pois coleta e registra dados de um caso para posterior avaliação analítica a partir da elaboração de um relatório ordenado e crítico de uma experiência (CHIZZOTTI, 1995), que neste caso ocorreu em uma empresa multinacional do Vale do Paraíba.

O estudo de caso tem algumas características fundamentais que devem ser destacadas, como descobrir fatos, novos aspectos, elementos ou dimensões a partir de pressupostos teóricos iniciais (LÜDKE, 1986).

A empresa definida para a realização da pesquisa é de caráter multinacional, orientada para o mercado global e atua na liderança em laminados de alumínio em uma cidade do Vale do Paraíba, no interior paulista.

Priorizou-se esta empresa por haver fácil veiculação no contexto em foco, em razão da pesquisadora possuir certa familiaridade com o campo investigado, gozando de certa liberdade na exploração dos dados, considerando o acesso às pessoas e aos documentos que contribuem para a clarificação adequada dos seus próprios objetivos na pesquisa.

A pesquisadora pôde utilizar-se dos Relatórios de Treinamentos Realizados para consultar, analisar e definir o grupo de sujeitos e pela sua área de atuação, pôde ir diretamente ao departamento de trabalho dos sujeitos, interagir, integrar-se e verificar de perto o contexto dos mesmos.

Tomou-se como base a análise dos Relatórios de Treinamentos Realizados. Tais relatórios trazem informações de todas as atividades de treinamentos e programas de formação realizados na empresa sendo informações específicas por área, por empregado, por período e por atividade realizada. Fez-se desta forma, um levantamento de horas de treinamentos de cada área da empresa estudada no período de outubro a dezembro de 2010.

O período de outubro a dezembro de 2010 foi escolhido em função de ser o primeiro trimestre de realização do Plano Anual de Treinamento. O período de outubro a dezembro de 2010 foi escolhido por entender ser um tempo razoável para que os colaboradores que estavam participando de treinamentos, disseminassem os conhecimentos adquiridos, caso esta fosse a prática, além da pesquisadora poder realizar as entrevistas em fevereiro de 2011.

Após ter-se realizado o levantamento de horas de treinamentos por área, definiu-se a área com a maior carga horária de realização de treinamentos para seleção do grupo de sujeitos da empresa em foco, aqui representadas numericamente, de um a quatro.

A área 1, realizou 953 horas de treinamentos. A área 2, neste mesmo período, realizou 700 horas; a área 3, empreendeu 650 horas de Treinamento, enquanto a área 4, desenvolveu um trabalho de formação perfazendo um total de 600 horas.

Em função da área 1 ter se destacado como a área que realizou maior carga horária de atividades, isto é, 953 horas, entendeu-se que seria grande a possibilidade de checar, se neste setor, houve o processo de disseminação de conhecimento e se os empregados que participaram deste processo haviam se desenvolvido pessoal e profissionalmente.

Uma vez definida a área de investigação e o período a ser analisado, definiu-se que o grupo de sujeitos a serem entrevistados deveria ser formado por empregados, líderes e gerentes da área definida, área 1 a fim de verificar se o processo de disseminação ocorreria em cadeia.

Primeiramente verificou-se o número de treinamentos realizados de cada líder da área 1 e definiu-se a participação de dois deles, pois os outros dois não haviam participado de treinamentos no período analisado. Selecionados os dois líderes, conseqüentemente foram selecionados também seus gerentes e por fim foram verificados seus subordinados.

Portanto, o grupo de sujeitos foi composto com dez empregados. Esse grupo constituiu-se de homens, entre vinte e cinco a cinqüenta anos de idade, com a média de cinco anos de trabalho na empresa. Os gerentes e líderes possuem nível superior e os sujeitos que atuam na área operacional possuem ensino médio.

Em função da estrutura apresentada, justifica-se a escolha dos sujeitos para averiguação abaixo:

- Dois colaboradores, líderes, de equipes diferentes que aqui vamos nomear como equipe A e equipe B. Objetiva-se averiguar se ao participar de atividades de treinamento, tais sujeitos adquiriram novos conhecimentos e se os difundiram;
- Seis colaboradores, parte do time operacional, de equipes diferentes que aqui vamos nomear como três representantes da equipe A, os quais são subordinados do líder da equipe A e três representantes da equipe B, os quais são subordinados do líder da equipe B. Busca-se analisar se esse grupo de sujeitos foi favorecido com a disseminação de conhecimento, por intermédio de seus líderes, os quais participaram de treinamentos no período de outubro a dezembro de 2010;
- Dois gerentes, sendo um gerente do líder da equipe A e o outro gerente do líder da equipe B. Pretende-se averiguar se os mesmos incentivam a disseminação do conhecimento entre os seus subordinados e percebem a contribuição destes processos para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

Após as primeiras abordagens aos funcionários da empresa em foco, convidando-os a participar dessa pesquisa, ingressou-se numa das etapas mais importantes desse trabalho, a coleta de dados, para a qual o instrumento utilizado foi a entrevista semi-estruturada. A entrevista semi-estruturada constitui-se de questões previamente estabelecidas por meio da qual o pesquisador ao longo de sua atuação, pode colher informações no discurso livre do entrevistado (GIL, 1994).

Os profissionais convidados a participar desta pesquisa foram cuidadosamente orientados sobre o procedimento adequado diante dessa experiência e a relevância da mesma conforme modelo de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Todos os sujeitos demonstraram grande interesse em participar da entrevista após ter clareza sobre o objetivo da mesma.

Visando defender os interesses dos envolvidos na pesquisa, em sua integridade e dignidade, o desenvolvimento do trabalho se deu dentro dos padrões éticos que foram submetidos à aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté e da Direção da Empresa, conforme declaração Nº 016/2011.

Após a coleta de dados, deu-se início à etapa de análise de conteúdo. Esta técnica para Chizzotti (1995) facilita a análise de informações, pois procura minimizar o grande volume de conteúdo diagnosticado nas entrevistas, além de permitir ao pesquisador investigar a influência do contexto na forma e no conteúdo da informação.

A análise do conteúdo coletado permitiu a pesquisadora aprofundar-se nas anotações e emergir nas experiências dos sujeitos para captar a essência do que foi trazido no momento da entrevista. Algumas falas se sobressaíram o que evidenciou a relação entre disseminação de conhecimento e desenvolvimento pessoal e profissional.

Percebeu-se o entrelaçamento destes elementos, resultado verificado na próxima etapa deste estudo.

Resultados

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

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

Inicialmente realizou-se a análise das entrevistas de dois líderes que contabilizaram a maior carga horária de treinamentos no período de outubro a dezembro de 2010, sendo denominados como sujeito 1 e sujeito 2 em uma determinada área denominada área 1. Na seqüência, vê-se o resultado das entrevistas de seis empregados que atuam na área operacional, sendo três subordinados de um determinado líder (sujeito 1) e três de outro (sujeito 2). Finalizando observa-se à análise das entrevistas de dois gerentes.

Entrevista dos líderes

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

Tabela 1 - Categoria da entrevista com Líderes

Categoria	Descrição
Categoria 1	Participação de Treinamento
Categoria 2	Aquisição de Conhecimento

Categoria 3 Aplicação do Conhecimento

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

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

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

Entrevista dos subordinados

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

Tabela 2 - Categoria da entrevista com Subordinados

Categoria	Descrição
------------------	------------------

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

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

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

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

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

Para a Categoria 6 é importante considerar que o contexto organizacional favoreceu o processo de disseminação de conhecimento, pois possibilitou aos líderes participarem de varias atividades de treinamentos

e programas de formação, porém a atitude dos líderes foi diferencial para a realização deste processo.

Percebeu-se com os relatos dos líderes e subordinados que a mobilização, o dinamismo e a crença de que compartilhar o que se sabe é algo de grande valor foi traduzida pela postura do líder organizações tenham processos de desenvolvimento cabe ao gestor engajar-se ou não. É interessante observar que mesmo não reconhecendo estas atitudes no líder da equipe B, o processo de desenvolvimento de seus subordinados ocorreu, porém há de se destacar uma grande oportunidade de melhoria a fim de possibilitar aos empregados um processo mais robusto e complexo.

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

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

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

Entrevista dos gerentes

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

Tabela 3 - Categoria da entrevista com Gerentes

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

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

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

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

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

Os discursos evidenciaram que tais sujeitos, gerentes da área pesquisada, acreditam que o processo de disseminação contribui com o desenvolvimento de quem participa do mesmo.

Porém cabe destacar que os mesmos reconheceram que ainda há muito que fazer referente às estratégias de disseminação de conhecimento, pois ter a possibilidade de trabalhar em uma empresa que investe em treinamentos e programas de formação, como a qual os mesmos atuam, é poder valorizar esta prática e incentivar a organização a favor de um

movimento de aprendizado constante, ou seja, visualizam grandes oportunidades de melhorias a favor da prática deste processo. Ainda sobre a contribuição da disseminação para o desenvolvimento das pessoas e da organização, nota-se a distinção entre o gerente da equipe A e o gerente da equipe B, onde os relatos do gerente da equipe A, demonstraram convicção sobre os benefícios da prática e a importância do papel do líder neste processo já o gerente da equipe B, demonstra certa dificuldade em entender os reais objetivos do processo.

Discussão

Tomando como base as observações de campo, uma breve revisão das diferentes posições teóricas expostas nos paradigmas dominantes em diferentes áreas do saber, numa perspectiva interdisciplinar buscando referências para interpretar os fenômenos referentes às áreas da aprendizagem, construção e gestão de conhecimentos, permeadas pelas formas de interação entre sujeitos da ação, mais as respostas dos entrevistados apresentadas nesta etapa da pesquisa, resgata-se o objetivo estabelecido na introdução, qual seja: identificar se os programas de treinamento e formação quando oferecem oportunidade de disseminação dos conhecimentos produzidos em tais experiências, contribuem com o desenvolvimento humano dos profissionais que ali atuam.

Pode-se observar que neste caso, o conhecimento disseminado teve um efeito de irradiação, refletindo-se na vida pessoal dos colaboradores entrevistados.

Segundo os sujeitos, melhorias foram trazidas para o ambiente organizacional, tais como redução do índice de rejeição, diminuição de retrabalho e maior produtividade o que reforça o fato da empresa ter um grande investimento no Plano Anual de Treinamento. Além disso, foi possível observar o quanto estas atividades refletiram no desenvolvimento pessoal destes indivíduos.

Percebe-se que este processo foi realizado através da interação social, contexto que Vygotsky (1984) ressalta como essencial para o processo de desenvolvimento ocorrer. O autor enfatiza o intenso efeito da interação social, da linguagem e da cultura sobre o processo de aprendizagem, ou seja, a dialética entre o indivíduo e a sociedade.

Em sua opinião este processo é fundamental para a interiorização do conhecimento, ou transformação dos conceitos espontâneos em científicos.

A interação social para Vygotsky (1984) é o motor do desenvolvimento e da aprendizagem, o mesmo defende a idéia de que todas as funções no desenvolvimento do ser humano aparecem primeiramente no nível social, pois a aprendizagem humana pressupõe uma natureza social, ou seja, através do relacionamento interpessoal as pessoas influenciam na vida intelectual umas das outras. Este conceito favorece o aprendizado coletivo e vem de encontro ao processo de disseminação de conhecimento, que propicia o aprendizado em grupo.

Os depoimentos dos seis colaboradores operacionais evidenciam que a disseminação ocorreu de forma dinâmica gerando mudanças nos quatro níveis de influencia ambiental apresentados por Bronfenbrenner (1996). Por meio dos relatos, é possível verificar a inter-relação entre o Microsistema, Mesossistema, Exossistema e Macrossistema.

Ter participado das disseminações de conhecimento no ambiente de trabalho propiciou aos sujeitos entrevistados ter levado novos conhecimentos e atitudes para o seu grupo familiar. Vários foram os depoimentos que apresentaram influencias na relação entre pai, filhos e esposa.

Observa-se desta forma que o processo de disseminação influenciou o Microsistema dos sujeitos envolvidos, pois o Microsistema é um ambiente em que a individuo freqüenta, interagindo com outras pessoas, com importância afetiva, incluindo o exercício de habilidades específicas e o convívio social. A freqüência da realização destas atividades é

relevante para o desenvolvimento. Desta forma quanto maior a frequência das atividades de disseminação de conhecimento, melhorar será a contribuição para o desenvolvimento dos sujeitos envolvidos. Quanto mais houver afeto, reciprocidade e equilíbrio de poder nas relações interpessoais maior será o desenvolvimento (BRONFENBRENNER, 1996).

Verificaram-se influências e atitudes nos diferentes contextos a partir de um conjunto de experiências vividas e conhecimentos compartilhados no ambiente organizacional.

Observou-se que as interferências geraram impactos também nos diversos ambientes em que os sujeitos freqüentam ao longo do seu ciclo vital, compondo sua rede social, conjunto de ambientes definido por Bronfenbrenner (1996) como Mesossistema. Vê-se através dos relatos interferências na família, na escola e no ambiente de trabalho.

Quando perguntado ao sujeito 4 sobre tipo de projeto realizado pela filha na escola onde estuda, verificou-se a influência no Exossistema, ambientes definidos por Bronfenbrenner (1996) pela sua influência no desenvolvimento da pessoa focalizada. Esta influência é realizada de maneira indireta, através da interação das pessoas que estão presentes nestes locais e a pessoa em desenvolvimento focalizada.

Independentemente do sujeito 4 não estar presente fisicamente no contexto escolar de sua filha, o fato do mesmo ter levado para casa reflexões sobre segurança, a influenciou de forma intensa a desenvolver o projeto na escola. Projeto este que segundo o depoimento do sujeito entrevistado ultrapassou os limites da sala de aula, sendo implantado na escola como um todo, abrangendo um grande número de alunos, os quais conseqüentemente podem ter transferido estas reflexões para os seus Microssistemas. As interações estabelecidas diante dessas situações e as expectativas geradas influenciam de forma intensa o desenvolvimento da pessoa focalizada (BRONFENBRENNER, 1996).

Os indivíduos ouvidos relataram que ao participar das disseminações também não deixaram de fazer uma releitura dos problemas e dos conhecimentos abordados, idéia defendida por Schön (2000) quando este destaca a importância dos profissionais aprendem nas situações diversas do dia-a-dia. Para este autor, o indivíduo cria um novo significado e refaz suas idéias todas as vezes que experimenta uma nova situação ou quando lida com algo inesperado.

Diante das disseminações realizadas, os sujeitos tiveram acesso a compartilhamento de problemas e erros cometidos pelos próprios instrutores que estavam ministrando a disseminação, e através de uma discussão tranqüila e madura verificaram possibilidades e alternativas de formas diferenciadas de se resolver às questões abordadas. Este exercício para Schön (2000) contribui com o desenvolvimento dos envolvidos.

Nos relatos citados, todos os sujeitos demonstraram ter participado das disseminações com uma visão muita além do conhecimento técnico e por isso o conhecimento foi adquirido de forma ampla, pois levaram o conhecimento para além do ambiente profissional.

Neste sentido, reiteramos o importante papel das organizações na contribuição do desenvolvimento das pessoas e no investimento profissional oferecido a elas. Senge (1990), enfatiza que a organização que aprende, incentiva este movimento de criatividade e inovação, tornando-se mais competitiva, com maiores possibilidades de crescimento.

Considerando que o conhecimento passou a ser fator chave das organizações, verifica-se que a empresa pesquisada tem oferecido aos colaboradores investimento na geração de conhecimento. Em suas abordagens, os sujeitos relatam que ao participar das atividades de disseminação implantaram melhorias em seus locais de trabalho reduzindo o número de materiais devolvidos e atuando com maior qualidade o que demonstra que investir na capacitação, qualificação e

conhecimento dos empregados favorece a organização a manter-se competitiva em um mercado marcado por instabilidades (NONAKA, 1997).

Há de se perceber que existem oportunidades do líder da equipe B exercitar com maior frequência a ação de compartilhar e disseminar seus aprendizados.

Através dos relatos, ficou evidenciado o reconhecimento do grupo da equipe A em participar das disseminações, além do gerente da área demonstrar o quanto é favorável a esta prática, enquanto o gerente da equipe B relata acreditar que o processo aconteça, porém não realiza nenhum acompanhamento.

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

É oportuno registrar que os membros da equipe A, participaram das disseminações em função do papel do líder que faz questão de praticar este processo e que é estimulado pelo seu gerente a realizar esta prática. Vê-se a importância do papel da liderança em propiciar estas oportunidades aos seus grupos, valorizar o aprendizado e contribuir de forma efetiva com processo de disseminação e com o desenvolvimento dos sujeitos nos âmbitos pessoais e profissionais.

Conclusão

Ao caminhar com esta pesquisa objetivou-se averiguar se os treinamentos e programas de formação existentes oferecem

conhecimentos significativos que, quando disseminados, contribuem com o desenvolvimento das pessoas e da organização. Este percurso foi realizado em meio às contribuições trazidas pela Teoria Bioecológica de Bronfenbrenner (1996), pela visão sócio-interacionista dos estudos de Vygotsky (1984) e, especialmente, sob a interpretação do conceito de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) e demais contribuições de grandes autores, tais como Schön (2000), Senge (1990), entre outros.

Nota-se que tais conceitos foram capazes de nortear a pesquisa e fornecer base teórica para análise de cada etapa.

Para responder com acuidade a indagação que motivou a pesquisa foi necessário imergir no contexto dos sujeitos e entender a realidade dos mesmos. Por isso o caminho metodológico escolhido foi de grande importância somado ao apoio fundamental das bases teorias estudadas e, certamente, das observações pessoais da pesquisadora.

Viu-se que de fato a organização preocupa-se em criar oportunidades de disseminação de conhecimento e que os conhecimentos disseminados contribuíram com o desenvolvimento das pessoas, tanto profissionalmente quanto pessoalmente. Esse desenvolvimento trouxe para organização melhorias como maior produtividade e redução de retrabalhos. Já em termos pessoais, propiciou o desenvolvimento de novas habilidades sociais e conquistas particulares dos colaboradores.

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

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

Pretendeu-se averiguar o quanto disseminar o conhecimento oferecia oportunidades de desenvolvimento aos envolvidos e é importante ressaltar que as questões colocadas nos objetivos encontraram respostas nos resultados obtidos, os quais demonstram que uma vez disseminado o conhecimento contribui com o desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo. Há que se considerar a importância em diversificar as estratégias de disseminação.

As entrevistas demonstram também que existe diferença quando pessoas ou estruturas favorecem este processo para garantir que a prática se perpetue.

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

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

Outra observação relevante ao contexto da pesquisa é ressaltar o quanto o processo de disseminação beneficiou também os líderes que realizaram a disseminação. Ao exercitar este processo estes sujeitos também desenvolveram competências e novas habilidades, pode ser que mesmo sem perceber, experimentaram e percorreram novos caminhos, o caminho do processo educativo.

É relevante destacar nesta pesquisa a mistura da satisfação dos entrevistados em contribuir com a investigação da pesquisadora, o orgulho por ser participante ativo da geração do conhecimento, e o cuidado em não transgredir as normas do termo de consentimento livre e esclarecido.

Para finalizar em função da familiaridade da pesquisadora com o campo e pelo resultado obtido na análise, visualizam-se possibilidades de sistematizar a prática da equipe A em outras equipes, além de

proporcionar fóruns para discussões específicas sobre o processo de disseminação e seus impactos, divulgar as práticas já existentes e reforçar os benéficos pessoais e profissionais colhidos.

Espera-se despertar o interesse desses mesmos líderes, para que possam realizar futuras intervenções, que venham auxiliar, em especial, a organização pesquisada, contribuindo com o desenvolvimento dos profissionais que ali trabalham e deles próprios nas experiências compartilhadas.

O suporte teórico, o conhecimento adquirido e o olhar investigador utilizado no decorrer da pesquisa trouxeram novas inquietações que poderão ser verificadas em uma nova obra, intensificando, conseqüentemente, a aprendizagem e geração de novos conhecimentos.

Referências

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Augusto Pinheiro e Luis Antero Reto, Lisboa, Edições 70, 1995.

BRONFENBRENNER, U. **A ecologia do desenvolvimento humano: experimentos naturais e planejados**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996

CHIZZOTTI, A. **Pesquisas em ciências humanas sociais**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1995.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de estudo**. São Paulo: Atlas, 1994.

LUDKE, M. ; ANDRÉ M. E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens Qualitativas**. São Paulo:EPU, 1986.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento.In Starkey, Ken (org.). **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

_____. TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 4. edição. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SENGE, P. M. **Quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 14. ed. São Paulo, Editora Best Seller, 1990.

SCHÖN, D. A. **Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e aprendizagem**. Tradução: Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

VYGOTSKY, L. S. **A formação social da Mente**. 4. São Paulo, Martins Fontes, 1984.