

**AS PRATICAS DE RH CONTRIBUEM PARA O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO – Um estudo com 10 empresas que se destacaram pela qualidade das práticas de RH e do ambiente de trabalho.**

**AUTORES**

**SANDRA MARA DE ANDRADE**

Universidade de São Paulo  
smaraandrade@yahoo.com.br

**LUCIENE LOPES BAPTISTA**

Universidade de São Paulo  
lucienebap@oi.com.br

**ANDRE LUIZ FISCHER**

Universidade de São Paulo  
afischer@usp.br

**JAQUELINE MARIA DE SOUSA SOARES**

Universidade de São Paulo  
jsoares@usp.br

**Resumo**

De acordo com o modelo proposto por Marylene Gagné (2009), o comportamento de compartilhamento de conhecimento é decorrente tanto da intenção de compartilhar como da atitude e autodeterminação em compartilhar conhecimento. O modelo aponta cinco práticas de RH predictoras do comportamento de compartilhamento de conhecimento. Este artigo buscou descrever e analisar as práticas de RH de 10 empresas que foram destaque com relação a práticas de gestão de pessoas e qualidade do ambiente de trabalho, a partir do modelo de compartilhamento de conhecimento motivação. A metodologia adotada para este artigo foi a pesquisa qualitativa, de caráter descritivo, com o método de estudo de casos múltiplos, utilizando a base de dados administrada pelo Progep – Programa de Gestão de Pessoas. Quanto aos resultados, acredita-se que a principal contribuição desse artigo é, além de testar modelo proposto, em organizações brasileiras, é oferecer um panorama em relação de que práticas, consideradas por Gagné como facilitadoras para o compartilhamento do conhecimento estão presentes em um grupo de organizações consideradas de destaque. Após levantamento das práticas das empresas pesquisadas, ficou evidenciado que estas exercem influência sob o comportamento de compartilhamento de conhecimento dos seus colaboradores, pois, foi possível identificar as características previstas no modelo.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas, compartilhamento de conhecimento, práticas de RH

**Abstract**

According to the model proposed by Marylene Gagné (2009), the sharing knowledge behavior is due to both the intention to share as the attitude and self-determination in sharing knowledge. The model shows five HR practices that predict the behavior of knowledge sharing. This paper aims to describe and analyze the HR practices of 10 companies that were outstanding in relation to people management practices and in quality of the work environment, from the knowledge sharing motivation model. The qualitative and descriptive

methodology was adopted for this paper, with the method of multiple case study using the database administered by Progep - Program of Personnel Management. Concerning the results, it is believed that the main contribution of this paper is, besides testing the proposed model in Brazilian organizations, is offering an overview about practices that, considered by Gagné as facilitators for the knowledge sharing, are present in a group organizations considered outstanding. After surveying the practices of analyzed companies, was evident that they exert influence on the behavior of knowledge sharing to its employees, therefore it was possible to identify the characteristics specified in the model.

**Keywords:** Management of people, knowledge sharing, HR practices

## 1. Introdução

O mundo contemporâneo é online é, portanto, um mundo movido pela interconectividade, segundo o antropólogo Garcia (2009), esta nova era é demarcada por este novo paradigma. Nesta perspectiva a geração de conhecimento não é mais polarizada na pessoa isoladamente, mas ao contrário, nas pessoas articuladas em rede. Neste mundo interligado pela tecnologia da informação e da comunicação, as pessoas se constituem no elemento fundamental de articulação, produção e disseminação de conhecimento, tanto pela capacidade de criação das ferramentas tecnológicas, tanto pelo interesse e comprometimento em manuseá-las em prol da geração e transmissão permanente de conhecimento.

O universo corporativo está inserido nesta era em que o conhecimento passa a ser o principal fator de produção, assumindo o status de principal responsável pelo alcance de resultados sociais e econômicos. A relevância da interconectividade pressupõe uma mudança de foco do colaborador isolado para o colaborador em rede, o que torna imprescindível a gestão não só do Capital Humano das Organizações, mas com o mesmo nível de importância, a gestão do Capital Social ou Relacional. Este por sua vez, diz respeito às redes de relacionamento construídas entre os indivíduos, com base na confiança, cooperação e inovação, e que impulsionam e facilitam o acesso à informação e a geração e intercâmbio de conhecimento. O Capital Social é a cola que promove a aderência e interconectividade entre as diferentes formas de Capital Humano, potencializando o ativo intangível das organizações, que por sua vez é desencadeado principalmente pelo comportamento dos colaboradores de compartilhamento de conhecimento (PARQUE, RIBIERE, & SCHULTE, 2004).

O ambiente organizacional está cada vez mais caracterizado pelas mudanças constantes, pela complexidade e pela incerteza, e neste contexto as organizações demandam a capacidade de estarem em permanente processo de adaptação, e o RH passa a ter fundamental importância enquanto articulador e condutor no processo de adaptação organizacional, pela via da gestão do Capital Humano e do Capital Social da Organização. Tais aspectos fortalecem o pressuposto de que, compreender e discutir os processos pelos quais ocorrem a geração, disseminação e armazenamento do conhecimento no ambiente organizacional, e as relações desencadeadas ao nível das instâncias individual, grupal e organizacional passa pela necessidade de explorar o modo como as práticas de RH vêm contribuindo para manutenção destes capitais, principalmente no que se refere ao modo como vem estimulando a perpetuidade e qualidade do Capital Social com base na confiança, cooperação e inovação, para geração e o compartilhamento de conhecimento.

O presente artigo faz uma análise das práticas de RH de 10 empresas que se destacaram em 2009 pela qualidade do seu ambiente de trabalho e suas práticas de gestão de pessoas, a luz do modelo de Motivação para compartilhamento de conhecimentos (GAGNÉ, 2009), que se fundamentou na combinação entre duas correntes teóricas sobre motivação. A teoria do comportamento planejado (TPB) (AJZEN, 1991), e a teoria da Autodeterminação (SDT) (DECI & RYAN, 1985, 2000). O modelo sugere 5 categorias de práticas que interferem nas variáveis psicológicas motivacionais, ou seja, necessidade de satisfação; atitudes e normas).

Neste artigo procurou-se identificar e descrever as práticas de RH de 10 empresas que se destacaram em 2009 pela qualidade do seu ambiente de trabalho e suas práticas de gestão de pessoas, buscando compreender, a luz do modelo de compartilhamento de conhecimento motivação, de que forma estas práticas estão contribuindo para o compartilhamento de conhecimento, ou se ao contrário, existem barreiras organizacionais que bloqueiam tal compartilhamento.

A fim de nortear o percurso de investigação, a primeira parte deste artigo traz uma revisão da literatura sobre gestão do conhecimento e aprendizagem, a relação entre Capital Humano e Social na geração de conhecimento no ambiente organização e por fim, o modelo de compartilhamento de conhecimento motivação (GAGNÉ, 2009), destacando as teorias motivacionais fontes do modelo, a saber: A teoria do comportamento planejado (TPB) (AJZEN, 1991), e a teoria da Autodeterminação (SDT) (DECI & RYAN, 1985, 2000), e a relação deste com as práticas de RH.

A segunda parte do artigo apresenta os resultados da pesquisa realizada sobre 10 empresas que no ano de 2009 se destacaram em relação à qualidade do ambiente de trabalho e as práticas de Gestão de Pessoas, a partir de análise de conteúdo do material descritivo das práticas das referidas empresas, dados que compõe o banco de dados administrados pelos professores coordenadores do Progep – Programa de Gestão de Pessoas da FIA – Fundação Instituto de Administração.

## **2. Revisão de Literatura**

### **2.1 O papel do Capital Humano e do Capital Social na geração de Conhecimento**

De acordo com a teoria de capital humano (BECKER, 1975) todos os colaboradores da empresa são um ativo precioso para a gestão do conhecimento e o sucesso da organização, e por isso devem ser alvo de investimento por parte da empresa. Neste sentido as empresas podem adquirir no mercado externo o capital humano através de práticas de RH, como recrutamento e seleção. Ou ainda podem formar/construir seu capital humano internamente pela via de praticas de RH como treinamento e desenvolvimento de pessoas e gestão de carreiras. Do mesmo modo, as práticas de RH necessitam garantir a retenção do capital humano adquirido e/ou formado internamente, pela via de práticas que os mantenham motivados em relação às oportunidades de progressão e reconhecimento de suas competências. Nesta perspectiva as práticas de RH são vistas como antecedentes do Capital Humano.

Com relação ao Capital Social, este pode ser compreendido como "a soma dos recursos de conhecimento real e potencial incorporados no interior da organização, derivados e disponibilizados através da rede de relacionamentos" (NAHAPIET & GHOSHAL, 1998, p. 243). Logo, a manutenção do Capital Social significa a renovação e a eficácia das relações sociais (ADLER & KWON, 2002), o que justifica que as práticas de RH também devam ser utilizadas para garantir a renovação do capital social. Na medida em que elas funcionem como facilitadores da formação da rede de relações sociais (LENGNICK-HALL, 2003). Deste modo, as iniciativas de encorajamento dos colaboradores ao trabalho em equipe, e ao compartilhamento de conhecimento com seus colegas ou outras pessoas externas à organização, poderão estar contribuindo para a formação e atualização do capital social da organização. (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

### **3. Teoria do Comportamento Planejado (TPB) e a Teoria da Autodeterminação (SDT)**

Conforme a Teoria do Comportamento Planejado (TPB- *theory of planned behavior*), o comportamento é fruto da intenção em desempenhar tal comportamento, e que a intenção é determinada pelas atitudes, as normas sociais e o controle percebido sobre o comportamento (AZJEN,1991). Ou seja, por esta perspectiva, o comportamento de compartilhamento de

conhecimento é originado pela vontade do indivíduo em compartilhar (atitude), pelo ambiente social/organizacional que poderá estar induzindo ao compartilhamento de conhecimento (norma social), e pela crença de que poderá ser bem sucedido ao compartilhar conhecimento (controle percebido sobre o comportamento).

Segundo Ajzen (1991), boa parte dos comportamentos não depende exclusivamente da intenção, mas também de fatores que podem exercer influência sob o controle do comportamento, sejam eles externos tais como estímulos materiais, oportunidade e/ou cooperação de outrem, ou de caráter interno como a capacidade de autocontrole ou as habilidades pessoais. De modo que, quanto mais convicção de estar no controle da situação, maior será a intenção de se comportar.

Do ponto de vista da Teoria da Autoderminação (SDT), o comportamento humano é estimulado por três necessidades psicológicas primárias e universais: autonomia, competência no sentido da capacidade, e afiliação no sentido da relação social. De acordo com Deci e Ryan (2000), estes seriam a base para o desenvolvimento, a integridade psicológica e a coesão social e o bem-estar pessoal. Nesta perspectiva, o comportamento humano é influenciado por tipos e níveis diferentes de motivação. Ou seja, o tipo se refere ao motivo pelo qual a pessoa expressa o comportamento, e o nível diz respeito ao grau de autodeterminação em relação a tomada de decisão em expressar tal comportamento.

Quanto aos tipos de motivação os autores destacam dois tipos básicos que são a motivação intrínseca e a motivação extrínseca: a primeira diz respeito ao prazer e interesse inerentes a realização da ação; a segunda diz respeito às conseqüências inerentes a ação, sejam elas em forma de benefícios ou punição. De um lado a motivação intrínseca parte do suposto de que uma pessoa se compromete com uma determinada atividade pelo prazer e/ou realização que esta proporciona. Logo a atividade se constitui num fim em si mesmo. O que supõem que as pessoas só agem quando e como querem, a partir da liberdade e autonomia de escolha. A motivação extrínseca se manifesta de diferentes formas e está condicionada pelo nível de internalização e integração de valores e reguladores de condutas, impactando no grau de autonomia da pessoa sob a decisão pelo comportamento. Neste sentido a ação torna-se um meio para obtenção de benefícios ou para evitar punições decorrentes do não atendimento as normas de conduta pré-estabelecidas. (DECI e RYAN, 2000)

### **3.1 O Modelo de Compartilhamento de Conhecimento Motivação**

O modelo de compartilhamento de conhecimentos motivação apresenta uma combinação entre as teorias do comportamento planejado e a teoria da autodeterminação, como um construto para compreensão das intenções das pessoas em compartilhar conhecimento no interior das organizações com os comportamentos reais de compartilhamento de conhecimento nas organizações (GAGNÉ,2009).

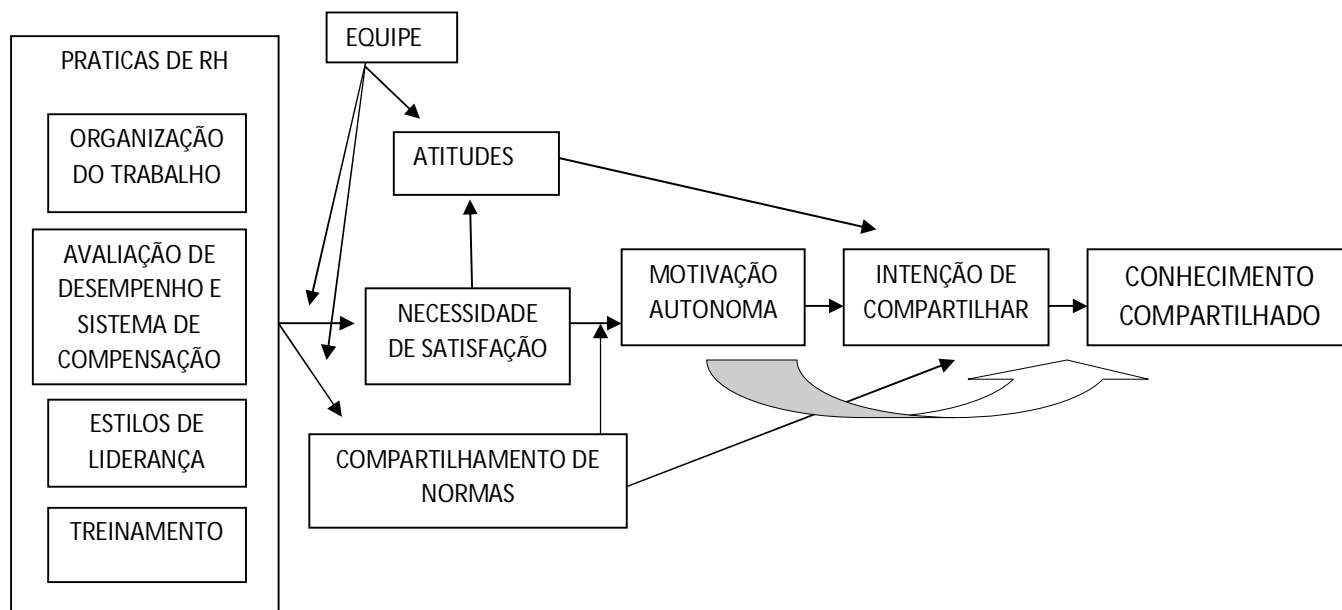
A novidade está em abordar a questão da motivação de forma multidimensional, explorando os fatores psicológicos que influenciam a qualidade de motivação. Ao mesmo tempo em que se propõem uma explicação do porque que as práticas de RH podem influenciar a autodeterminação das pessoas em relação à intenção de compartilhar conhecimento. Ou seja, se de um lado a motivação autônoma prevê a intenção de comportamento voltado para o compartilhamento de conhecimento (SDT), de outro lado, coerente com o (TPB), as atitudes e normas de fomento ao compartilhamento de conhecimento podem intervir sobre as intenções de compartilhar conhecimento.

As atitudes voltadas para o compartilhamento de conhecimento são positivas quando existe a internalização do valor de compartilhar conhecimento. Quando o comportamento em

compartilhar conhecimento satisfaz a necessidade de competência, de autonomia e de relacionamento social para as pessoas. Do mesmo modo que as normas internas funcionam como mediadores do comportamento de compartilhamento de conhecimento, na medida em que estimulam as intenções de compartilhamento e conseqüentemente promovem o comportamento das pessoas na direção do compartilhamento de conhecimento.

Nesta perspectiva foram elencados 5 preditores do comportamento voltado para o compartilhamento de conhecimento, conforme a figura 01:

Figura 1.O modelo de compartilhamento de conhecimento motivação



Fonte: GAGNÉ Marylene.- Human Resource Management, 2009.

Segundo Gagné (2009), determinadas práticas de RH possuem o potencial de impactar a gestão do conhecimento nas organizações por exercerem influência sob as variáveis psicológicas responsáveis pela intenção de compartilhar conhecimento: que se constituem na satisfação pessoal, atitudes e normas. As práticas elencadas foram cunhadas a partir da literatura existente conforme cita a autora:

“ ... escolhi estas práticas com base nas pesquisas existentes sobre SDT, Cabrera e Cabrera (2002, 2005) e Hislop (2002) sugere, design do trabalho, avaliação de desempenho, sistemas de compensação, estilos gerenciais e formação/treinamento de pessoas. ... Quando as pessoas sentem-se competentes, autônomas, e afins com outras pessoas com quem elas têm oportunidades para compartilhar conhecimento, possivelmente elas valorizarão e desfrutarão do compartilhamento de conhecimento . (GAGNÉ,2009)”

De acordo com a literatura sobre o compartilhamento de conhecimento, verificou-se que o fato de se sentir autônomo na execução das atividades do trabalho aumentou o comprometimento com o trabalho e o desempenho, (Baard, Deci, & Ryan, de 2004. Deci et al., 2001). Breugh (1985). Bock e Kim (2002) evidenciaram que as expectativas de melhores relações de trabalho contribuem para o desempenho e influenciam de forma positiva as intenções, atitudes e o comportamento direcionado ao compartilhamento de conhecimento.

Outro fator identificado na literatura diz respeito à influência da cultura organizacional que estimula o trabalho em equipe, e que incentiva e dá suporte aos colaboradores para o compartilhamento de conhecimento. (PARQUE et al., 2004). E conforme aponta Gagné (2009) em seu artigo, “Quigley, Tesluk, Locke e Bartol (2007) constataram que a confiança aumentou os efeitos da atitude individual sobre a transferência de conhecimento.”

Em outras palavras, a satisfação das necessidades psicológicas por si só não garantem que os colaboradores venham a internalizar os valores relativos ao compartilhamento de conhecimento. Possivelmente esta internalização demandará o apoio de normas da organização que promovam o compartilhamento de conhecimento.

#### 4. As práticas de RH e o Conhecimento Compartilhado

Segundo Riege (2005) existem barreiras organizacionais para o compartilhamento de conhecimento. Dentre as barreiras apontadas pelo autor estão: a falta de liderança, a falta de sistema de compensação, e a falta de oportunidades de compartilhamento. A partir da constatação dessas barreiras e com base nos estudos de Cabrera e Cabrera (2005), foram elencados os cinco principais preditores de atitudes, satisfação e compartilhamento de normas, que são: concepção do trabalho, avaliação de desempenho, sistemas de compensação, estilos gerenciais e formação de pessoal. Estas práticas podem ser gerenciadas e desenvolvidas de modo a influenciar o comportamento na direção do compartilhamento de conhecimentos.

Com base no artigo de GAGNÉ (2009), elaborou-se uma tabela referencial com as práticas de RH apontadas como preditoras de atitudes, satisfação e compartilhamento de normas, com as respectivas hipóteses agregadas por referência de estudos já realizados, segundo a literatura citada pela autora. De modo a identificar as características daquelas que influenciam e/ou promovem o compartilhamento de conhecimento, e aquelas que se configuram dentro da classificação de barreiras organizacionais ao compartilhamento de conhecimento no interior da organização.

**Tabela 2 – Características das práticas de RH preditoras do comportamento de compartilhamento de conhecimento motivação.**

PRÁTICAS DE RH	CARACTERÍSTICAS PREDITORAS DO COMPORTAMENTO DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO MOTIVAÇÃO
<b>CONCEPÇÃO DO TRABALHO</b>	Que gera variedade de tarefas e utilização de plena de competências; Que possibilita ter contato direto com os resultados do trabalho; Que viabiliza poder de decisão sobre o trabalho; Que estimula o trabalho em Equipe; Que influencie o desenvolvimento de normas de compartilhamento de conhecimento; Que amplie a comunicação entre os colegas de trabalho; Que amplie oportunidades para o compartilhamento de conhecimento;
<b>AValiação DE DESEMPENHO</b>	Que possua como critério de desempenho o compartilhamento de conhecimento; Que avalie o compartilhamento de conhecimento; Que viabilize o feedback positivo sobre o desempenho; Que utilize de um método participativo de avaliação; Que funcione como um reforço aos valores de compartilhamento de conhecimento;
<b>O SISTEMA DE REMUNERAÇÃO</b>	Que represente um feedback positivo ao comportamento de compartilhamento de conhecimento; Que recompense o trabalho em equipe; Que promova o compartilhamento da participação de lucros; Que promova e recompense a cooperação entre os colaboradores; Que expresse o sentimento de justiça e equidade;

<b>ESTILOS GERENCIAIS</b>	<p>Que compreenda e reconheça seus subordinados;          Que estimule a iniciativa de seus subordinados;          Que forneça informação, desafios ideais e metas;          Que influencie seus subordinados através da inspiração e visão;          Que desenvolva confiança na relação líder-liderado;          Que pratique a liderança transformacional;          Que incentive o desenvolvimento de normas de compartilhamento de conhecimento;          Que estimule o trabalho em equipe;</p>
<b>FORMAÇÃO DE PESSOAL</b>	<p>Que ofereça oportunidade para criar e comunicar normas sobre compartilhamento de conhecimento;          Que fomente as habilidades de comunicação;          Que transfira conhecimentos sobre formas de compartilhamento de conhecimento;          Que invista na formação gerencial voltada para o compartilhamento de conhecimento;          Que utilizem práticas de coaching;</p>

Fonte: Tabela desenvolvida pelos autores a partir do Modelo de Compartilhamento de Conhecimento Motivação proposto por Gagné, 2009.

## 5. Aspectos Metodológicos

O presente estudo é uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo, com o método de estudo de casos múltiplos. A adoção desta estratégia de investigação demonstrou-se coerente, uma vez que focou um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, buscando descrever e compreender como as práticas de RH de 10 empresas, que se destacaram em 2009 em relação às práticas de RH e qualidade do ambiente de trabalho, influenciam o comportamento de compartilhamento de conhecimento. Gil (1999) esclarece que as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Enfatiza, ainda, que uma das características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. A pesquisa descritiva compreende descrição, registro, análise e interpretação na natureza atual ou no processo dos fenômenos. Da mesma forma, para Gil (1999), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado, embora tenha como limitação a dificuldade de generalização dos resultados.

A pesquisa foi desenvolvida junto ao banco de dados administrados pelos professores coordenadores do Progep – Programa de Gestão de Pessoas da FIA – Fundação Instituto de Administração. Este documento reúne um conjunto de dados sobre as empresas, que esclarecem as práticas de gestão de pessoas destas organizações.

Para efeito do tratamento dos dados, utilizou-se um conjunto de procedimentos para o processamento das informações, que compreendeu três fases básicas (ROESCH, 1999): a seleção e redução dos dados segundo o objetivo de investigação sobre o fenômeno relativo as cinco práticas de RH que influenciam o comportamento de compartilhamento de conhecimento motivação, a apresentação dos dados de modo a organizá-los, classificá-los e categorizá-los em relação aos seus fluxos causais; e por fim, a extração de conclusões e verificações a partir das definições oriundas das regularidades, dos padrões e explicações geradas com o processo de interpretação dos fluxos causais evidenciados nos textos dos cadernos de evidências das empresas, e as proposições oriundas do referencial teórico.

A análise consistiu em categorizar, classificar e codificar os conteúdos (BARDIN, 1977), para interpretá-los no decorrer do processo de tratamento dos dados, considerando dimensões e critérios de análise distintos para cada fonte de evidência, a saber: conteúdo dos documentos e



do referencial teórico de fundamentação da pesquisa. A seguir apresenta-se o roteiro metodológico norteador do processo de análise: A partir da definição das categorias de análise dos fatores preditores do comportamento de compartilhamento de conhecimento motivação, buscou-se identificar, descrever e analisar cada uma das 5 práticas de RH consideradas no modelo teórico de referencia como aquelas que contribuem para um comportamento de compartilhamento de conhecimento intencional e autodeterminado por parte dos colaboradores das empresas pesquisadas. Destacou-se, de cada categoria de análise, fenômenos ocorridos que apontam para a existência de práticas de RH que inibem ou neutralizam as barreiras organizacionais para o compartilhamento de conhecimento. Deste material foram extraídos e reduzidos os dados fundamentais para a descrição e interpretação dos fenômenos à luz do referencial teórico.

Documentos: Cadernos de Evidência – A interpretação dos conteúdos foi pautada na seleção dos registros que retrataram e/ou evidenciaram a ocorrência do fenômeno investigado e/ou mudanças ocasionadas por este.

## 6. Resultados

Considerando que as pessoas se constituem no elemento fundamental de articulação, produção e disseminação de conhecimento, e que é necessário que a gestão de pessoas deve se preocupar em articular esse processo, adotou-se nesse trabalho o modelo proposto por Gagné (2009) no qual ela propõe que uma serie de práticas de RH pode facilitar esse processo na organização.

Assim, este tópico se destina a apresentar os resultados referentes às práticas de gestão de pessoas, que foram identificadas nos cadernos de evidências das empresas pesquisadas, que influenciam a gestão do conhecimento conforme modelo adotado para esse estudo.

Na tabela 3 as dez organizações pesquisadas foram codificadas na forma de número, as práticas para as quais se encontrou descrição de implementação em cada organização pesquisada foram assinaladas, dessa forma se tem um panorama geral das práticas apontadas pelo modelo de estudo adotado e se elas são adotadas ou não no conjunto das organizações pesquisadas.

**Tabela 3 – Praticas descritas pelas organizações pesquisadas**

PRÁTICAS DE RH	Características preditoras do comportamento de compartilhamento de conhecimento motivação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>CONCEPÇÃO DO TRABALHO</b>	Que gera variedade de tarefas e utilização de plena de competências;	X		X							
	Que possibilita ter contato direto com os resultados do trabalho;	X	X	X	X	X	X	X			X
	Que viabiliza poder de decisão sobre o trabalho;	X	X	X			X	X			
	Que estimula o trabalho em Equipe;	X	X	X	X	X	X	X	X		X
	Que influencie o desenvolvimento de normas de compartilhamento de conhecimento;	X							X		
	Que amplie a comunicação entre os colegas de trabalho;	X	X	X		X	X	X	X		
	Que amplie oportunidades para o compartilhamento de conhecimento;	X		X		X	X	X			

<b>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>	Que possua como critério de desempenho o compartilhamento de conhecimento;									
	Que avalie o compartilhamento de conhecimento;			X						
	Que viabilize o feedback positivo sobre o desempenho;	X	X	X	X	X		X	X	X
	Que utilize de um método participativo de avaliação;	X	X	X	X	X		X	X	X
	Que funcione como um reforço aos valores de compartilhamento de conhecimento;	X		X				X		
<b>O SISTEMA DE REMUNERAÇÃO</b>	Que represente um feedback positivo ao comportamento de compartilhamento de conhecimento;	X		X	X					
	Que recompense o trabalho em equipe;	X			X	X	X			
	Que promova o compartilhamento da participação de lucros;	X	X		X	X	X	X	X	X
	Que promova e recompense a cooperação entre os colaboradores;	X			X	X				
	Que expresse o sentimento de justiça e equidade;	X				X	X	X		
<b>ESTILOS GERENCIAIS</b>	Que compreenda e reconheça seus subordinados;	X	X		X		X	X		
	Que estimule a iniciativa de seus subordinados;	X	X	X			X	X		X
	Que forneça informação, desafios ideais e metas;	X	X	X			X	X		
	Que influencie seus subordinados através da inspiração e visão;	X			X			X		
	Que desenvolva confiança na relação líder-liderado;						X			
	Que pratique a liderança transformacional;						X	X		
	Que incentive o desenvolvimento de normas de compartilhamento de conhecimento;	X			X		X			
Que estimule o trabalho em equipe;	X	X	X	X	X	X	X		X	
<b>FORMAÇÃO DE PESSOAL</b>	Que ofereça oportunidade para criar e comunicar normas sobre compartilhamento de conhecimento;	X			X			X	X	
	Que fomente as habilidades de comunicação;	X			X		X			
	Que transfira conhecimentos sobre formas de compartilhamento de conhecimento;	X			X					
	Que invista na formação gerencial voltada para o compartilhamento de conhecimento;	X	X		X	X		X		X
	Que utilizem práticas de coaching.	X				X	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pelas autoras com base no material pesquisado.

É possível verificar a partir da tabela 3 que na maioria dos materiais das empresas pesquisadas foram identificadas declarações de que o trabalho em equipe é incentivado e estimulado, o feedback e a avaliação participativa são práticas constantes, bem como a participação nos

lucros e resultados. Dessa forma, pode se dizer que as organizações pesquisadas adotam parcialmente as práticas descritas no modelo de Gagné (2009), pois, apenas uma prática não foi identificada em nenhuma organização (Avaliação de desempenho que possua como critério de desempenho o compartilhamento de conhecimento), e também em nenhum caderno de evidências foi possível verificar o conjunto total de práticas elencadas no modelo, pois a organização 1 foi a que descreveu o maior número de práticas do modelo 26 de um conjunto de 30.

As barreiras organizacionais, que bloqueiam o compartilhamento de conhecimento, descritas por Riege (2005) - a falta de liderança, a falta de sistema de compensação, e a falta de oportunidades de compartilhamento – parece não estarem presentes na organização, pois todas descrevem ter um sistema de liderança e compensação estruturado. Nove organizações também descrevem incentivar o trabalho em equipe, o que cria oportunidades de compartilhamento. Entretanto, pode-se notar a falta de um sistema de compensação que apóie o comportamento de compartilhamento de conhecimentos, pois embora tenham sistemas de remuneração bem estabelecidos, apenas 3 organizações descreveram que seu sistema está baseado em práticas que promovam e recompensem a cooperação entre os colaboradores, e em apenas 4 organizações o trabalho em equipe foi descrito como recompensado.

Para ilustrar as informações acima apresentadas na tabela 3, apresenta-se na sequencia alguns exemplos de práticas das empresas, descritas no modelo adotado como facilitadoras da gestão do conhecimento nas organizações.

As descrições, consideradas mais ilustrativas, para o preditor concepção do trabalho foram às referentes ao trabalho em equipe, 90% das organizações se referem a esse fator, foram identificadas as seguintes descrições:

“Como Organização que Aprende, promove uma comunicação aberta e transparente, que incentiva as contribuições de seus funcionários. Trabalhar em times (Trabalhar em Equipe é um dos quatro valores da empresa), ..., significa que cada um deve, em benefício do grupo, exercer livre e responsavelmente sua experiência e criatividade para a melhoria contínua do ambiente de trabalho, métodos de produção, iniciativas de segurança etc. Na fábrica, os operadores trabalham desde 2000 em times autogerenciados e assumem em equipe as responsabilidades de produção” (Caderno de evidências, empresa 1).

No material da empresa 3 a descrição foi feita da seguinte forma:

“Na fábrica, a implementação de Equipes Autogerenciáveis (EAGs) instituiu a co-responsabilidade pelo sucesso da companhia, onde os empregados têm liberdades e responsabilidades na direção de seu trabalho. Para a área o foco do trabalho é a colocação do ser humano como o maior diferencial da organização. Entre suas estratégias de ação estão a diversidade, a promoção do desafio constante para novas formas de trabalho, a promoção do desenvolvimento de competências estratégicas para o negócio e a busca de sinergia entre as várias áreas e unidades da empresa”.

Com relação à avaliação de desempenho a grande maioria das organizações descreve que o feedback é prática constante, bem como a avaliação participativa, que na maioria dos casos é denominada avaliação 360°. Na empresa 10 há uma avaliação por competências 360° anual, na qual os funcionários recebem o feedback dos seus gestores. Esta busca identificar potenciais, melhorias no desempenho da equipe, qualidade dos relacionamentos e excelência nos resultados pessoais e empresariais.

Quando se trata do sistema de remuneração a prática mais descrita pelas empresas é o plano de participação nos resultados, em algumas empresas ele está atrelado a remuneração por desempenho, como é o caso da empresa 6:

A nossa principal estratégia de remuneração e diferencial está no Programa de Participação nos Lucros e Resultados. Trata-se de um programa estratégico, com critérios claros e justos de distribuição e que direciona a empresa para a obtenção dos resultados. Contamos ainda, com o Programa de Avaliação de Desempenho que valida e recompensa o desempenho de cada colaborador, impactando assim, no processo de distribuição de lucros.

Para o preditor estilos gerenciais, as práticas propostas no modelo foram todas identificadas, só que de forma pulverizada, ou seja, não numa única organização. Mais uma vez o destaque foi para o incentivo ao trabalho em equipe. Um trecho relatado no material da empresa 1 apresenta os resultados em relação a pesquisa feita para avaliar a liderança.

O resultado detalhado do índice de Liderança da Pesquisa de Opinião de 2008 é bastante indicativo da qualidade das relações estabelecidas entre os gestores e seus subordinados na Caterpillar: “Meu superior imediato: demonstra preocupação legítima por mim como pessoa”: 87%; “Busca oportunidades dando suporte no meu desenvolvimento a longo prazo”: 84%; “Trabalha para minimizar procedimentos desnecessários”: 88%; “Dá autoridade para eu tomar decisões necessárias para realizar bem o meu trabalho”: 89%; “Estabelece metas desafiadoras, porém atingíveis”: 90%; “Fornecer feedback efetivo baseado em desempenho: 87%”; “Deixa claro o que espera do meu trabalho: 91%”; “Estimula o trabalho em equipe e a cooperação: 91%”.

Para o preditor formação de pessoal nenhuma prática aparece como constante, sendo as duas mais frequentes: o investimento na formação gerencial voltada para o compartilhamento de conhecimento e práticas de coaching, quanto a primeira prática, no material da empresa 6 encontra-se a seguinte descrição:

“Um dos programas é Desenvolvimento de Habilidades Interpessoais – (DHI): direcionado aos colaboradores que atuam como backup de seus gestores. O programa tem como objetivo desenvolver habilidades interpessoais que facilitem os processos de comunicação e atitudes na atuação como backup de equipe. Aborda temas como: Autoconhecimento, Comunicação, Relacionamento Interpessoal e Administração de Conflitos.” ...“Esses programas têm a finalidade de capacitar e desenvolver o capital humano de forma que estejam preparados para os desafios inerentes ao mundo corporativo e à sua área de atuação, há forte e contínuo investimento no desenvolvimento de nossos profissionais”.

Apresentados o conjunto de práticas e alguns exemplos das descrições das empresas, apresentam-se algumas questões sobre a percepção dos funcionários, para demonstrar que as práticas das empresas impactam na percepção e nas atitudes dos funcionários.

**Quadro 1: Percepção dos funcionários**

Variáveis/Empresas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sou estimulado a contribuir para melhorar a forma como é feito o meu trabalho	93,19	93,73	92,84	86,94	84,71	89,63	90,13	82,35	87,00	89,19

Esta empresa me estimula a conhecer o trabalho realizado pelos meus colegas	89,88	91,51	92,84	84,27	79,80	77,18	84,94	72,84	82,75	86,82
Periodicamente recebo de meu chefe avaliações sinceras sobre meu desempenho	87,55	80,81	92,84	80,71	75,49	86,31	75,84	76,30	78,75	78,38
Sinto-me participando das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho	91,83	89,67	92,84	79,23	76,67	81,12	80,26	76,30	82,50	90,20
Meus colegas estão sempre dispostos a compartilhar comigo o que sabem	90,47	94,46	92,84	83,68	83,53	86,93	94,03	85,80	84,25	91,89
Sou sempre bem atendido quando preciso de um colega de trabalho	93,39	93,73	92,84	86,05	85,29	88,80	94,29	87,41	86,75	93,92
Considero justo o salário pago por esta empresa aos seus funcionários	79,96	81,18	92,84	67,06	90,20	79,46	84,68	65,19	72,25	82,43
Sinto que na empresa todos trabalham como um verdadeiro time	92,02	93,36	92,84	86,05	85,10	85,89	91,17	83,83	90,25	92,23

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir de banco de dados FIA.

O quadro 1 é uma espécie de confirmatório das práticas adotadas pela empresa, pois ele apresenta um congruência muito grande com as descrições da práticas. Quando se trata do incentivo ao trabalho em equipe, e a gestão do capital social, isso se confirma com a última variável do quadro “Sinto que na empresa todos trabalham como um verdadeiro time”, todas as empresas destacam investir e incentivar o trabalho em equipe, em contrapartida mais de 80% dos funcionários de cada empresa percebe fortemente que as pessoas trabalham como um time.

Com relação à concepção do trabalho, a primeira e a quarta variáveis do quadro demonstram que mais de 75% dos funcionários de todas as empresas percebem positivamente suas possibilidades de interferir modo como o trabalho é feito.

Quando se refere a prática de remuneração que expresse o sentimento de justiça e equidade é possível verificar que poucas organizações descreveram adotar isso como prática, o que ocasiona maior flutuação na percepção dos funcionários.

Esse quadro, e a convergência que ele expressa em relação as práticas, denota que as práticas descritas pelo modelo pode estar auxiliando no compartilhamento de conhecimento nas organizações pesquisadas.

## 7. Considerações Finais

De acordo com os dados obtidos pela análise de conteúdo, e apresentados na tabela 3, verifica-se que nas organizações pesquisadas os 5 preditores do comportamento de compartilhamento de conhecimento motivação. Mas, pode se dizer que as organizações pesquisadas adotam parcialmente as práticas que compõe cada preditor descrito no modelo de Gagné (2009), isso se comprova verificando que apenas uma prática não foi identificada em nenhuma organização, e também em nenhum caderno de evidências foi possível verificar o conjunto total de práticas elencadas no modelo.

Cada preditor apresentou uma ou duas práticas que se destacam, ou seja, adotadas por grande parte das organizações: a prática adotada por 90% das organizações pesquisadas, em relação preditor concepção do trabalho, foi o trabalho em equipe; Com relação à avaliação de desempenho a grande maioria das organizações descreve que o feedback é prática constante, bem como a avaliação participativa. Quando se trata do sistema de remuneração a prática mais descrita pelas empresas é o plano de participação nos resultados, e, mais uma vez, quando se fala em estilo gerencial a prática que se destaca é o estímulo ao trabalho e equipe. Para o preditor formação de pessoal se destacam, o investimento na formação gerencial voltada para o compartilhamento de conhecimento e práticas de coaching.

Das barreiras descritas por Riege (2005) a falta de um modelo de recompensa que incentive o compartilhamento de conhecimento parece estar presente. Entretanto, as demais barreiras não foram identificadas, e verificou-se a interconectividade, ou seja, uma mudança de foco do colaborador isolado para o colaborador em rede, nas organizações pesquisadas isso fica representado pela quase unanimidade do incentivo ao trabalho em equipe o que de certa forma é uma maneira de gerir o capital social ou relacional o que impulsiona e facilita o acesso à informação e a geração e compartilhamento de conhecimento.

Ainda com relação aos resultados é possível verificar por meio da percepção dos empregados, expressados pelos índices de respostas positivas quanto à satisfação pessoal, autodeterminação e sentimento de filiação, e a convergência para com as normas das Organizações.

Julga-se que a principal contribuição desse artigo é, além de testar modelo proposto em organizações brasileiras, é oferecer um panorama em relação de que práticas, consideradas por Gagné como facilitadoras para o compartilhamento do conhecimento estão presentes em um grupo de organizações consideradas de destaque.

Uma possível limitação do estudo foi a análise apenas de dados secundários.

## REFERÊNCIAS

Adler, P. S., & Kwon, S. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. **Academy of Management Review**, 27(1), 17–40.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 50(2), 179–211.

ALPERSTED, C. Universidades Corporativas: discussão e proposta de uma definição. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. v.5 , n.3, set/dez, 2001. P. 149-165.

AMORIM, W. A. C de Conhecimento e aprendizagem uma breve revisão, dos clássicos aos neo-schumpeterianos. **Integração**. São Paulo, v.48, p.29-38, 2007.

AMORIM, W. A. C. de **Evolução das organizações de apoio às entidades sindicais brasileiras**: Um estudo sob a lente da aprendizagem organizacional. São Paulo, 2007. Tese (Doutorado em Administração) Departamento da Faculdade de Administração de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo – USP.

Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. **Journal of Applied Social Psychology**, 34(10), 2045–2068.

BASTOS, Et al. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de Pesquisa. IN: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2. 2002. ANAIS, Recife: observatório da realidade organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1CD.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Portugal, Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, **Journal of Management**, v.17, n.1, p.99-120. 1991.

Becker, S. Gary. (1975) Human Capital: A theoretical and Empirical Analysis, com especial referência para a Educação, 2a.ed. NBER.

Bock, G.-W., Zmud, R. W., Kim, Y.-G., & Lee, J.-N.(2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. **MIS Quartely**, 29(1), 87–111.

Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. **Human Relations**, 38(6), 551–570.

Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. **International Journal of Human Resource Management**, 16(5), 720–735.

COLAUTO, RD; BEUREN, IM; Proposta para avaliação da gestão do conhecimento entre entidades filantrópicas: o caso de uma organização hospitalar. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n.4, Out/Dez. 2003. p.163-185.

COOK, S. D. N.; YANOW, D. Culture and organizational learning. In: COHEN, Michael D.; SPROULL, Lee S. **Organizational learning**. California: Sage Publications, 1996.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. **Psychological Inquiry**, 11(4), 227–268.

FISCHER, A. L. et al Aprendizagem Organizacional e Cultura Organizacional: a trajetória da Método engenharia. In. SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD. 8, 2004. São Paulo. **Anais...** (São Paulo: s, n., 2004).

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

Gagné(2009). A Modelo of knowledge-sharing Motivation. **Human Resource Management**, July–August 2009, Vol. 48, No. 4, Pp. 571– 589

Gagné, M. (2009). The role of autonomy support and autonomy orientation in the engagement of prosocial behavior. **Motivation and Emotion**, 27(3), 199–223.

Gagné, M., Bérubé, N. & Donia, M. (2007, April). Relationships between different forms of organizational justice and different motivational orientations. Poster presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New York.

GARCIA, I. Do capital Social ao Humano. **HSM online**. 2009. Disponível em: <http://br.hsmglobal.com/notas/54583-do-capital-social-ao-humano>. Acesso em:

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

Quigley, Narda, Tesluk, Paul E., Locke, Edwin A. e Bartol, Kathryn M. (2007). Os efeitos de incentivo e de diferenças individuais na partilha de conhecimentos e eficácia do desempenho. **Organization Science**, 18,71-88.

Lengnick-Hall, M., & Lengnick-Hall, C. (2002). Human resource management in the knowledge economy: New challenges, new roles, new capabilities. San Francisco: BK.

Loyola, E; Nérís JS, Bastos, AVB. Aprendizagem Organizacional: mecanismos que articulam processos individuais e coletivos. In: Borges-Andrade, J; Abbad, GS; Mourão, L. (col.). **Treinamento, Desenvolvimento, Educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p.114-136.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, 23(2), 242–266.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Park, H., Ribiere, V., & Schulte, W. D. (2004). Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success. **Journal of Knowledge Management**, 8(3), 106–117.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Blackwell, 1959.

Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. **Journal of Knowledge Management**, 9(1), 18–35.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: Arte, teoria e pratica da organização de aprendizagem**. 4 ed. São Paulo: Editora Best Seller, 1990. Tradução Regina Amarante.



SOUZA, R. V. de; TREZ, G. Mensuração em Aprendizagem Organizacional: Adaptação de uma Escala para o Contexto Brasileiro. In: 30º Encontro da ANPAD – Associação Nacional de Pós-graduação em Administração, 23 à 27 de setembro de 2006, Salvador / Bahia. **Anais...** (Salvador: s, n., 2006).