



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

ANAIRE LIMA ARAGÃO

**A DINÂMICA DA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO NO PROCESSO DE
DESLIGAMENTO VOLUNTÁRIO**

**SÃO CRISTÓVÃO
2018**

ANAIRE LIMA ARAGÃO

**A DINÂMICA DA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO NO PROCESSO DE
DESLIGAMENTO VOLUNTÁRIO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe, em cumprimento às Normas de Trabalho de Conclusão de Curso aprovadas pela Resolução nº 69/2012 do CONEPE.

Orientadora: Prof^a. Dra. Rúbia Oliveira Corrêa

**SÃO CRISTOVÃO
2018**

ANAIRE LIMA ARAGÃO

**A DINÂMICA DA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO NO PROCESSO DE
DESLIGAMENTO VOLUNTÁRIO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em
Administração pela Universidade Federal
de Sergipe.

Aprovada em 28 de fevereiro de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Rúbia Oliveira Corrêa – Universidade Federal de Sergipe
Presidente

Prof. Me. Jefferson Reis Guimarães Andrade – Universidade Federal de Sergipe

Prof^a. M^a. Maria Teresa Gomes Lins – Universidade Federal de Sergipe

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por agir em minha vida e continuamente me capacitar e fortalecer. A minha amada mãe Nivalda, *in memorian*, que com muito amor, sabedoria e determinação educou-me e preparou-me para os desafios da vida.

Ao meu pai Jayme, *in memorian*, que está sempre presente no meu coração.

A minha querida filha Thamyres, por me incentivar a sair da zona de conforto e ir à busca de mais conhecimento intelectual e de vida.

A minha irmã Angélica, que me sossega nas angústias e torce por mim, dividindo o fardo e acreditando nos meus sonhos.

Ao meu companheiro, Josino, pelos momentos vividos que me fizeram persistir e chegar ao final desta jornada.

Aos irmãos Antônio, *in memorian*, Altamir, Jaime e Aloisio. As tias Maria José, Geralda e aos meus sobrinhos, que torceram e torcem de forma incondicional pelo meu sucesso.

Aos professores da UFS, que foram tão importantes na minha vida acadêmica, em especial, as professoras Jenny Barbosa e Rúbia Corrêa, pelo incentivo e compreensão nos momentos difíceis pelos quais passei.

Aos meus colegas de classe, em especial Eva Almeida e Rafaela Aragão, pelos momentos divertidos e de apoio nesses anos de convivência.

Por fim, agradeço a todos que acompanharam a minha caminhada, àqueles que acreditaram, torceram por mim e contribuíram direta ou indiretamente para o alcance desta vitória. Obrigada pelo carinho de todos. MUITO OBRIGADA!

“O conhecimento é sempre voluntário, nunca forçado. Nós só sabemos o que nós sabemos, quando precisamos de sabê-lo. Nós sempre sabemos mais do que podemos dizer, e sempre dizemos mais do que podemos escrever”.

(Dave Snowden)

RESUMO

O presente estudo analisou a dinâmica da transmissão de conhecimento no processo de desligamento voluntário, em organizações que atuam no estado de Sergipe. De forma específica, esta pesquisa tipificou as instituições sob análise, caracterizou seus Programas de Desligamento Voluntário, identificou a existência de condições capacitadoras para a criação do conhecimento e verificou como ocorreu a transmissão do conhecimento organizacional. O trabalho foi caracterizado como descritivo, exploratório e de natureza qualitativa. Um estudo de caso múltiplo, que fez uso de fontes primárias e secundárias de dados. Os dados secundários foram coletados em documentos institucionais. Os primários derivaram de entrevistas com roteiro semiestruturado. As entrevistas foram realizadas com ex-funcionários de três organizações, todas elas localizadas em Sergipe e adotantes do Programa de Desligamento Voluntário (PDV). A análise dos casos revelou que recompensas financeiras atrativas se consolidaram como a estratégia principal utilizada pelas organizações para incentivar seus funcionários a aderirem aos programas mencionados. A redução dos custos com a folha de pagamento destacou-se como o grande motivo para implantação dos PDVs. Foram identificadas condições capacitadoras para a criação do conhecimento dentro das organizações sob análise. A transmissão de conhecimento, com base na espiral proposta por Nonaka e Takeuchi (2008), ocorreu de forma fidedigna em apenas uma das instituições averiguadas, nas demais foram detectadas falhas no processo de criação do conhecimento e na transmissão do mesmo.

Palavras Chave: Conhecimento. Transferência do conhecimento. Espiral SECI. Programa de Desligamento Voluntário.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Categorias analíticas e elementos de análise	29
Quadro 2- Perfil das empresas.....	41
Quadro 3 - Programa de desligamento Voluntário	43
Quadro 4 - Condições capacitadoras	45
Quadro 5 - Espiral do conhecimento	47

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – SECI: Processo de conversão do conhecimento	21
--	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. JUSTIFICATIVA.....	11
1.2. PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.3. OBJETIVOS.....	13
1.3.1. Objetivo Geral	13
1.3.2. Objetivos Específicos	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1. CONHECIMENTO: CONCEITO E CLASSIFICAÇÃO.....	15
2.2. O CONHECIMENTO E OS SEUS ASPECTOS CORRELATOS	17
2.3. A TRANSMISSÃO DO CONHECIMENTO: O MODELO INSPIRADOR	18
2.4. PROGRAMA DE DESLIGAMENTO VOLUNTÁRIO – PDV	23
3. METODOLOGIA	26
3.1. QUESTÕES DE PESQUISA.....	26
3.2. CARACTERIZAÇÃO GERAL DO ESTUDO.....	26
3.3. UNIDADE DE ANÁLISE E CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DO CASO	27
3.4. FONTES DE EVIDÊNCIAS E PRÉ-TESTE	28
3.5. DEFINIÇÕES DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE.....	28
3.6. DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS	29
3.7. TRATAMENTO DOS DADOS.....	30
3.8. LIMITAÇÕES DO ESTUDO	30
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS	32
4.1. DESCRIÇÃO DOS CASOS	32
4.1.1. Instituição Alfa	32
4.1.2. Instituição Beta	35
4.1.3. Instituição Delta	37
4.2. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS.....	40
4.2.1. Perfil das Instituições	40
4.2.2. Programa de Desligamento Voluntário	41
4.2.3. Condições Capacitadoras à Transferência de Conhecimento	43
4.2.4. Espiral do Conhecimento	46
5. CONCLUSÕES	48
5.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
5.2. CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	50
REFERÊNCIAS	52

1. INTRODUÇÃO

As últimas décadas compreenderam um período de revolução social, tecnológica e financeira. A sociedade tem sido direta e rapidamente modificada com as novas tecnologias, principalmente da informação (CRAWFORD, 1994). As empresas, por sua vez, buscam “sobreviver” frente à acirrada competitividade mercadológica. Para tanto, reafirmam seus valores, crenças, identidade e reveem seus modelos organizacionais (HALLAK, 2008). Surge nesse contexto ainda o debate sobre o conhecimento, sobre a participação do indivíduo na criação dele e do valor que o conhecimento pode agregar aos produtos e serviços de uma organização.

Ao debater o tema “conhecimento dentro das organizações”, Senge (2013) descobriu que empresas desprovidas de recursos naturais no Japão, Singapura e Tailândia sustentavam suas vantagens competitivas através do conhecimento e inteligência das pessoas que ali laboravam. Nessas empresas a vantagem competitiva é especialmente conquistada quando se faz uso da inteligência e comprometimento das pessoas, sendo os programas de aprendizagem organizacional a fonte sustentável de vantagem mercadológica.

Já é possível verificar, em organizações com modelos de gestão mais modernos, uma tendência pela busca por pessoas comprometidas e com a predisposição para aprender. As organizações já reconhecem que o domínio da aprendizagem organizacional é o diferencial para não parar no tempo. Hoje o desafio das organizações tem sido aprender a aprender (SENGE, 2013).

As organizações que continuam aprendendo adaptam-se rápido às demandas do mercado, pois focam na gestão de competências e do conhecimento. Davenport e Prusak (2003) ainda reforçam esta postura ao afirmarem que a única vantagem competitiva sustentável de uma empresa é o conhecimento que possui, incluindo a eficiência em utilizá-lo e a rapidez para adquirir novos.

Diante das descobertas supracitadas, o gerenciamento de ativos intangíveis, como o conhecimento, virou algo de extrema importância dentro das organizações (JOIA, 2007; NONAKA; TAKEUCHI, 2008). No entanto, ressalva-se que o conhecimento é sustentável quando se dá através de ciclos de reutilizações ao longo do tempo, ou melhor, quando é possível transferi-lo. Assim desenvolve-se um conhecimento mais sólido e sustentável.

A transferência de conhecimento, foco deste estudo, ocorre entre pessoas, ou ainda, dessas para a organização. Aqui é possível destacar o aprendizado como parte da experiência direta, da integração corpo e mente, como também da tentativa e erro. Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que a criação de conhecimento organizacional é explicada como a capacidade que uma organização tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.

No processo de transferência de conhecimento muitos benefícios podem ser promovidos dentro da organização. É perceptível a redução dos efeitos negativos vinculados ao *turnover* de funcionários, ao desenvolvimento de produtos inovadores, e em casos excepcionais, à reconstituição da organização (OLIVEIRA, 2000). Além de, prover soluções para problemas em uma ampla gama de ambientes, inclusive os dinâmicos (BENNET; BENNET, 2008).

A boa gestão do conhecimento organizacional, e mais precisamente da transferência e disseminação desse, torna-se indispensável diante da aplicação do PDV. Tal fato ocorre porque quando empregados se desligam de suas respectivas organizações levam os conhecimentos adquiridos ao longo da sua vida profissional, deixando as empresas por vezes sem profissionais qualificados para executar os processos estratégicos (BATISTA, 2008).

1.1. JUSTIFICATIVA

As empresas estão inseridas em um ambiente de crescente competição num mercado global, com disputas acirradas pela permanência, ou pela sobrevivência (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR; CHILD, 2001). A concorrência global é uma realidade para muitas organizações, em que as fronteiras significam menos atualmente do que outrora, onde a economia baseada no conhecimento, e o conhecimento como arma de competitividade ganham importância. Hoje o patrimônio indispensável não é a fábrica e o equipamento, mas o ativo intangível do conhecimento acumulado (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Um dos aspectos mais relevantes para o gerenciamento do conhecimento é a sua transferência. A transferência de conhecimento é uma das mais importantes formas pela qual os membros de uma organização aprendem e criam novos conhecimentos (MURRAY; PEYREFITTE, 2007). Assim, empresas buscam formas

de transferir o conhecimento dos empregados mais antigos para os mais novos, a fim de evitar a perda do conhecimento organizacional (MARCH, 2008). Portanto, é relevante analisar a dinâmica de transmissão de conhecimento dentro das organizações.

Neste estudo analisou-se a dinâmica da transmissão de conhecimento no processo de desligamento voluntário em organizações que atuam no estado de Sergipe. Isso porque, a retenção e o compartilhamento do conhecimento antes do profissional sair de uma empresa irá evitar a necessidade de ter que o recriar depois de ter sido perdido com sua saída. Assim, fica exposto o quão é indispensável e importante verificar a dinâmica supracitada.

Para Leite; Gontijo e Meneghelli (2001) a visão ocidental enxerga a geração do conhecimento organizacional como algo exclusivamente ligado ao processamento de informações. Na visão oriental a forma codificada é uma das possíveis formas de expressão, não a principal. Essa última visão reconhece no conhecimento tácito, de difícil expressão e de caráter pessoal, a base para a formação do conhecimento organizacional. Partindo deste pressuposto, devido a abrangência da análise de variáveis que o modelo da visão oriental proporciona, para se operacionalizar o objetivo deste estudo, foi feito o uso do modelo de transmissão do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuci (2008), denominado de espiral da Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (SECI).

Espera-se, com este trabalho, contribuir com conhecimentos vinculados não apenas aos assuntos referentes à transferência de conhecimento diante de PDV, mas oferecer subsídios para uma efetiva disseminação do conhecimento no contexto organizacional, a fim de assegurar a retenção do conhecimento em ambientes de rápidas mudanças, alta competitividade e principalmente manter a vantagem competitiva sustentável.

Diante de pesquisa realizada pela autora deste trabalho em periódicos nacionais, notou-se uma escassez de material que trate sobre o processo de transmissão do conhecimento integrado a temática do PDV. Indo ao encontro da tendência nacional, são escassos os estudos que tratam dessa interação e levam em consideração a realidade sergipana. Portanto, espera-se que os resultados possam ser utilizados para futuros estudos, estimulando investigações teóricas e gerando novos conhecimentos sobre o tema.

1.2. PROBLEMA DE PESQUISA

Em razão dos desafios inerentes à retenção do conhecimento, as organizações buscam encontrar a melhor forma de captar e alavancar o conhecimento a fim de criar valor e preservar a base de conhecimento institucional (LIEBOWITZ, 2011).

Reter conhecimento é a melhor forma de preservar a memória organizacional, ou seja, o meio pelo qual o conhecimento é armazenado para o uso futuro (HUBER, 1991). O conhecimento é visto como grande responsável pelo nível de eficácia de uma firma (STEIN, 1995; WALSH; UNGSON, 1991).

Para Stein (1995) o conhecimento organizacional precisa ser continuamente compartilhado e preservado, a fim de evitar a perda de conhecimento e experiência quando empregados saem da empresa, como nos casos daqueles desligados por meio do PDV. Diante disso, esta pesquisa teve por propósito sondar o seguinte problema de pesquisa:

Como ocorre a dinâmica de transmissão de conhecimento no processo de desligamento voluntário em organizações que atuam no estado de Sergipe?

1.3. OBJETIVOS

Nesta seção, os objetivos estão divididos em geral e específicos, sendo o primeiro destinado a responder o problema proposto acima e os demais determinam as etapas a serem seguidas para alcançar o objetivo geral (RICHARDSON, 2008).

1.3.1. Objetivo Geral

Analisar a dinâmica da transmissão de conhecimento no processo de desligamento voluntário em organizações que atuam no estado de Sergipe.

1.3.2. Objetivos Específicos

A seguir, as etapas necessárias para o alcance do objetivo geral:

- a) Tipificar as organizações objetos deste estudo;

- b) Caracterizar os Programas de Desligamento Voluntário implementados nas organizações supracitadas;
- c) Identificar a existência de condições capacitadoras para a criação do conhecimento organizacional;
- d) Verificar como ocorreu a transmissão do conhecimento, com base na espiral proposta por Nonaka e Takeuchi (2008), no decorrer dos Programas de Desligamento Voluntário averiguados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo contém a fundamentação teórica que subsidiará o leitor a entender mais facilmente os achados e as considerações finais deste trabalho. Aqui são apresentados os seguintes temas: conhecimento, transferência de conhecimento e programa de demissão voluntária.

2.1. CONHECIMENTO: CONCEITO E CLASSIFICAÇÃO

A definição clássica de conhecimento, originada em Platão, consiste na crença verdadeira e justificada (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Para o construtivismo social o conhecimento é a “crença socialmente aceita”, uma crença tomada por certa, institucionalizada, ou ainda, investida de autoridade por grupos de pessoas (BLOOR, 1991). Enquanto que Nonaka e Takeuchi (1997, p.24) afirmam que “[...] o verdadeiro conhecimento não é produto da experiência sensorial, mas sim de um processo mental ideal”. Ou seja, o conhecimento é um misto de experiência, verdade, complexidade, discernimento, práticas, intuição, valores e crenças (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Apesar da sua intangibilidade, pode-se dizer que o conhecimento é atualmente o diferencial competitivo das organizações. Deve ser uma fonte inesgotável, pois quanto mais o conhecimento é utilizado maior a necessidade de adquiri-lo, sem esgotá-lo e sem depreciar com o uso. Ontologicamente é um dos bens mais preciosos da pessoa. Não pode ser roubado ou copiado, embora possa ser compartilhado de modo ilimitado, sem nenhum prejuízo para quem o forneceu. No mais, ninguém tem o controle do conhecimento e não existe um responsável por ele (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Em vista disso, percebe-se que ao contrário da informação, o conhecimento está relacionado às crenças e aos costumes. A informação seria a via, o fluxo dos dados que vão tornar possíveis à geração do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Todavia, tanto na informação quanto no conhecimento, é importante observar que esses dois conceitos dizem respeito ao significado dentro de um contexto e são criados a partir da interação entre pessoas.

A abordagem normativa, por sua vez, trata o conhecimento como um bem que pode ser controlado, manipulado e estocado por meio de ferramentas da tecnologia da informação e comunicação (TIC). Para essa abordagem o conhecimento pode ser separável do indivíduo, da ação e apresenta regras generalizadas. Já a abordagem interpretativa enfoca a geração do conhecimento pautado nas práticas organizacionais e que dificilmente pode ser gerenciado (GONTIJO *et al.*, 2010).

Para Goldman e Castro (2007), o conhecimento é aquilo que se sabe e que possibilita ação eficaz. Contudo, é importante salientar que o conhecimento não deve ser visto como meta para as organizações, mas sim uma ferramenta importante na busca de resultados a curto, e principalmente, a longo prazo.

Nonaka e Takeuchi (2008) classificaram o conhecimento em tácito e explícito. O tácito é de caráter pessoal e informal, difícil de ser transmitido e comunicado. Relacionado às pessoas como discernimento, instinto, percepção e compreensão. Envolve dimensões como crenças e valores. Assim o conhecimento tácito é subjetivo, difícil de ser formulado, codificado, compartilhado ou explicado. Ele é a base para interpretação e compreensão do conhecimento explícito. Polanyi (1996) correlaciona o conhecimento tácito a um contexto filosófico, que envolve tanto conhecimentos cognitivos quanto técnicos. Senge (1990) refere-se aos elementos cognitivos como “modelos mentais”, para ele o ser humano forma modelos a partir da criação e do uso de analogias.

O conhecimento explícito, por sua vez, é codificado e transmitido por linguagem formal e sistemática. Facilmente compartilhado e comunicado através de documentos de biblioteca, arquivos, livros, base de dados, especificações de produtos e procedimentos. Refere-se ao aspecto concreto envolvendo: *know-how*, habilidades e competências (NONAKA, 1994).

Empresas inovadoras desenvolvem novas tecnologias empregando diversos processos de aprendizado, o conhecimento explícito contribui para o processo de inovação, porém, o conhecimento tácito é a fonte de criação de conhecimentos e de inovações (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; NONAKA *et al.*, 2001).

Diante de tudo que foi exposto, é possível inferir que o conhecimento é um processo de intercâmbio de ações individuais, grupais e organizacionais, está profundamente associado às ações e experiências individuais, em emoções, valores e ideias, sendo possível convertê-lo em conhecimento compreensível, em linguagem formal e sistemática.

2.2. O CONHECIMENTO E OS SEUS ASPECTOS CORRELATOS

No contexto dos estudos organizacionais as definições de conhecimento, são as mais variadas possíveis, mas todas têm um traço comum que é a tentativa de estabelecer uma distinção, entre dado, informação e gestão do conhecimento.

Na seção anterior abordou-se o conceito e as classificações de conhecimento. Para um melhor entendimento desse conceito, faz-se necessário a distinção entre dados, informação, conhecimento e gestão do conhecimento. Aspectos que são tratados nesta seção, diante do forte vínculo que possuem com o tema central deste estudo.

Dentro de uma abordagem normativa no contexto organizacional, Davenport e Prusak (1998) conceituam ‘dados’ como um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos, como registros estruturados de transações. Seu gerenciamento é facilitado hoje em dia com o auxílio da tecnologia que nos permite obter, armazená-lo e comunicá-lo. Fuld (1995) define dados como ‘pedaços de conhecimento’, um fragmento burro, e, por fim este item também é definido por Brasil (2003) como sendo um fato objetivo (números, símbolos, figuras) livre de contexto e interpretação.

De acordo com Davenport e Prusak (1998), a informação é o dado dotado de relevância e propósito. Wurman (1995, p.43) entende que esse termo só pode ser aplicado a “aquilo que leva à compressão (...). Assim, o que constitui informação para uma pessoa pode não passar de dados para outra”.

O conhecimento, como já discutido anteriormente, é o processo humano que irá absorver, processar e relacionar as informações. A criação de conhecimento é um fenômeno espontâneo, não podendo ser integralmente gerenciado. A forma de inibir o desenvolvimento dos fenômenos espontâneos é justamente tentar gerenciá-los (ALBRECHT, 2004).

Parece contrassenso falar em Gestão de Conhecimento e ao mesmo tempo reconhecer a ineficácia de tentar gerenciar sua criação. Gerenciam-se as circunstâncias que o conhecimento precisa para desenvolver-se nas organizações e/ou para criar mais valor intangível. O propósito é gerenciar culturas, ambientes, os processos do conhecimento, e não o conhecimento em si (GOLDMAN, 2008).

Para Stoeckicht (2010) o potencial de inovar da empresa está na capacidade de criar e disseminar novos conhecimentos dentro da organização e incorporá-los na

forma de novos produtos, processos e serviços. Neste novo contexto competitivo, a gestão de conhecimento desempenha um papel estratégico nos processos de inovação, sendo um diferencial em ascensão, pois as organizações passam a compreender que as informações e os dados isolados não garantem o que necessitam para sobreviver neste contexto (SILVA *et al.*, 2007). Contudo, é importante salientar que o conhecimento não deve ser visto como meta para as organizações, mas sim uma ferramenta importante na busca de resultados a curto, e principalmente, a longo prazo.

2.3. A TRANSMISSÃO DO CONHECIMENTO: O MODELO INSPIRADOR

Na literatura predomina uma concepção cartesiana de gestão, destacando a dimensão funcionalista; ou seja, abordagens que priorizam conjunto de técnicas e ferramentas que visam a eficácia e a produtividade organizacional (DUARTE, 2003). Esses trabalhos privilegiam noções e princípios como: inteligência competitiva, gestão da inovação, capital intelectual, gestão de competências, aprendizagem organizacional, comunidades práticas e infraestrutura tecnológica. Enfatizam também os meios de geração, codificação, disseminação e compartilhamento de conhecimento.

A preocupação central desses trabalhos está voltada para os aspectos funcionalistas. Isso porque os gestores das organizações voltam-se predominantemente para os aspectos operacionais e tecnológicos da empresa, por acreditarem, que esses aspectos são os instrumentos que permitem tornar explícitos os conhecimentos tácitos, sendo o indivíduo um recurso de produção intelectual (BERH; NASCIMENTO, 2008).

Buscando contrapor a visão funcionalista (ocidental), neste estudo o foco é o indivíduo no contexto organizacional, bem como a organização em si. O que justifica a escolha do modelo de Criação de Conhecimento formulado por Nonaka e Takeuchi. Esse modelo tem por base uma abordagem oriental (japonesa). Essa evidência a forma codificada do conhecimento como uma das possíveis formas de expressão, não sendo essa a principal. Além disso reconhece o conhecimento tácito, de difícil expressão e de caráter pessoal, como a base para a formação do conhecimento organizacional.

A teoria da criação do conhecimento organizacional proposta por Nonaka e Takeuchi (2008) busca explicar a inovação por meio de interações dinâmicas entre os indivíduos, entre a organização e o ambiente. O modelo de criação de conhecimento proposto está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido por meio da interação contínua e dinâmica entre conhecimento tácito e explícito, chamada de “conversão do conhecimento” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.67); conhecida na literatura como modelo, processo ou espiral de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (SECI).

A espiral do conhecimento envolve quatro modos de conversão do conhecimento: a Socialização, a Externalização, a Combinação e a Internalização. Esta conversão é fortemente influenciada pelo papel das organizações em promover condições apropriadas para criação e acúmulo do conhecimento.

A Socialização é a conversão do conhecimento tácito em tácito. A experiência é a essência nesse modo de aprendizagem. O conhecimento é adquirido pela observação, imitação e pela prática. A conversão ocorre através do diálogo e da comunicação “face a face”, dos trabalhos mestre-aprendiz, e do compartilhamento e troca de experiências no trabalho em equipe (LEITE, GONTIJO, MENEGHELLI, 2001).

O primeiro passo da conversão do conhecimento é a socialização. Nela ocorre o compartilhamento de experiências e criação do conhecimento tácito. Com os modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas, adquire-se o conhecimento por observação, imitação e prática. Não se faz necessário se utilizar da linguagem, pois o segredo da aquisição do conhecimento tácito é a experiência ocorrida através do compartilhamento de ideias (GARCIA, *et al.* 2014).

Já na Externalização o conhecimento tácito é convertido em explícito. É o mais relevante processo de conversão. Para Nonaka (1994) o conceito é criado através de um processo social pelo qual as pessoas realizam trocas. A transformação do conhecimento tácito do indivíduo em conceitos e conhecimento explícito resultam em planilhas, documentos, imagens, ilustrações, relatos orais, filmes, dentre outras ferramentas organizacionais.

Na Combinação a conversão ocorre do explícito para explícito. É a sistematização de conceitos em sistemas de conhecimentos. O conhecimento explícito é combinado e reconfigurado, originando um novo conhecimento. Envolve o

emprego de documentos, reuniões, conversas por telefone ou redes de computadores (LEITE, GONTIJO, MENEGHELLI, 2001).

A Internalização converte o explícito em tácito. É o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. Está relacionado com a prática, o “aprender fazendo”. Ocorre quando um profissional absorve um determinado conhecimento, de forma a não precisar das informações no próximo trabalho. Diz-se que ocorreu a incorporação do conhecimento explícito em tácito quando há transformação de conceitos em conhecimento operacional (LEITE; GONTIJO; MENEGHELLI, 2001).

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que quando são internalizados a base de conhecimentos tácitos dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou *Know-how* técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos. A espiral do conhecimento é dinâmica e ocorre quando os conteúdos do conhecimento gerados nos quatro modos de conversão interagem (LEITE; GONTIJO; MENEGHELLI, 2001).

Um tipo de conhecimento é gerado a cada uma das fases citadas. Na socialização é gerado o “conhecimento compartilhado”. Na combinação o “conhecimento sistêmico”. Na externalização o “conhecimento conceitual” e, por último, na internalização, “o conhecimento operacional”. Estes conhecimentos interagem entre si formando a espiral da criação do conhecimento, sendo uma interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, ponto inicial da inovação. A espiral do conhecimento será ampliada com a interação do tácito com o explícito e o cruzamento da linha do nível individual com o coletivo ampliando os processos de conexões de aprendizagem (GARCIA, *et al.* 2014). A figura 1, que segue, mostra o processo de conversão do conhecimento de forma esquematizada:

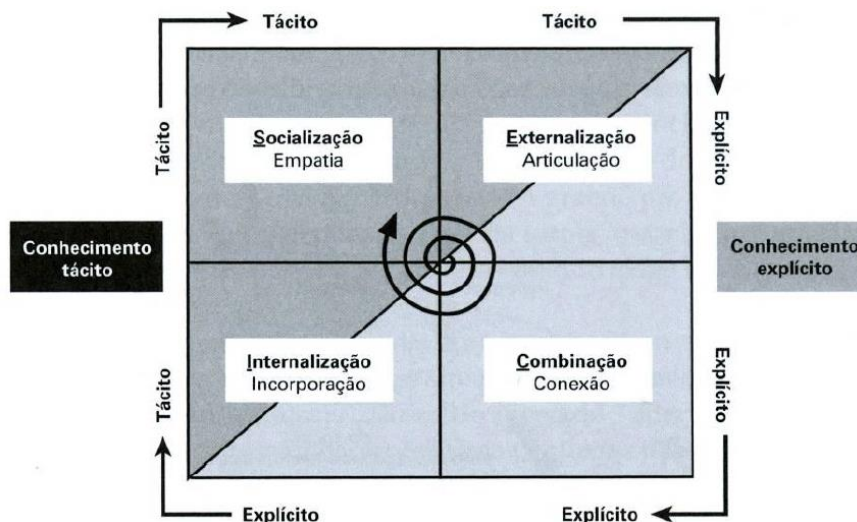


Figura 1 – SECI: Processo de conversão do conhecimento
 Fonte: Takeuchi ; Nonaka (2008)

A teoria da criação do conhecimento organizacional postula que o conhecimento nas organizações é criado através da conversão do conhecimento e de condições capacitadoras que formam uma espiral da criação do conhecimento (LEITE; GONTIJO; MENEGHELLI, 2001). Sendo elas:

- a) **Intenção:** direciona a espiral. Está relacionada à aspiração da organização, ou seja, com os objetivos e as metas representados na missão e na visão (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).
- b) **Autonomia:** esta condição é imprescindível à criação, na medida em que no nível individual, os membros da organização necessitam agir de forma autônoma de acordo com as circunstâncias. Indivíduos com autonomia são propensos à geração de ideias originais que se difundem dentro da equipe e se transformam em ideias organizacionais (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). A autonomia ainda promove liberdade de pensamento que direciona, auxilia na reavaliação de premissas e na formação de conceitos (BINOTTO, 2005).
- c) **Flutuação e caos criativo:** é caracterizado pela ordem sem recursividade cujo padrão é difícil de prever inicialmente, porém é diferente da desordem total (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). São situações inseridas propositadamente pela alta gerência, como por exemplo, estabelecimento de metas desafiadoras como ocorre em empresas japonesas (LEITE; GONTIJO; MENEGHELLI, 2001) A determinação de metas desafiadoras provoca o caos

criativo, aumenta a tensão dentro da organização e foca a atenção para definição e resolução da crise (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

- d) Redundância: vincula-se a disponibilidade e variedade de informações para que a organização lide com a complexidade do ambiente (NETO, 2006). É a existência de informações que transcendem as exigências operacionais imediatas da organização. É a superposição intencional de informações sobre as atividades da empresa, responsabilidades da gerência e sobre a empresa como um todo (LEITE; GONTIJO; MENEGHELLI, 2001). Os conceitos criados individualmente ou em grupos são compartilhados mesmo que os indivíduos não precisem de informações redundantes. A redundância beneficia a organização, acelera o processo de criação, possibilita ultrapassar limites e fronteiras das percepções dos indivíduos, permitindo o aprendizado por intrusão (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).
- e) Requisito Variedade: O ambiente impõe desafios à organização, que condiz com o requisito variedade à altura da complexidade do contexto (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). A diversidade interna da organização deve combinar com a complexidade do ambiente, para lidar com os desafios apresentados pelo mesmo (ASBY, 1956). A variedade para ser eficaz exige informações transparentes, acessadas de forma rápida, e facilitada em todos os níveis da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

As condições organizacionais capacitadoras (intenção, flutuação ou caos criativo, autonomia, redundância e requisito variedade) permitem que os quatro modos de conversão propostos no modelo de Nonaka e Takeuchi (2008, p.71) sejam transformados em uma espiral do conhecimento. Esse processo é promovido em cinco fases:

- a) Compartilhamento do conhecimento tácito: tem estreita relação com o modo de socialização. Nesta fase o compartilhamento ocorre entre indivíduos com histórias, perspectivas e motivações diferentes. É a etapa crítica à criação do conhecimento organizacional. Requer espaço ou situação onde os indivíduos possam interagir através de diálogos para compartilhar experiências e sincronizar os ritmos corporais e mentais;
- b) Criação de conceitos: com a migração do modelo mental tácito, compartilhado para verbalização em palavras e frases, consolida-se em conceitos explícitos. O processo é ativado por uso múltiplos de raciocínio

como a dedução, indução e principalmente pela abdução por empregar metáforas e analogias;

c) Justificação dos conceitos: com foco na determinação de que os conceitos recém-criados são valiosos para a organização e para a sociedade. A organização deve conduzir a justificação de uma forma mais explícita. O intuito seria verificar se a intenção organizacional está presente e certificar que os conceitos gerados atendam às necessidades da sociedade;

d) Construção de um arquétipo: quando o conceito justificado é transformado em algo tangível ou concreto, a exemplo de um protótipo, uma inovação organizacional, um mecanismo organizacional ou modelo de gestão. Nestes casos o arquétipo é construído quando há combinação do conhecimento explícito recém-criado e o explícito existente. Assim, essa fase tem estreita relação com o modo de combinação apresentado anteriormente;

e) Nivelção de conhecimento: nesta última fase o novo conhecimento criado, justificado e transformado em modelo passa para um novo ciclo de criação de conhecimento em um nível ontológico diferente tanto na organização quanto na sociedade.

O compartilhamento de informações colabora para que os indivíduos se situem melhor na organização. Isso facilita o direcionamento dos seus pensamentos e ações, pois não estão desconectados.

2.4. PROGRAMA DE DESLIGAMENTO VOLUNTÁRIO – PDV

Ao longo das últimas décadas, em razão de pressões tanto do ambiente interno quanto do externo, as organizações vêm passando por grandes transformações. Dentre as principais razões destacam-se as necessidades de: a) estruturas e formas de organização de trabalho flexíveis e adaptáveis às contingências exigidas pelo ambiente; b) processos decisórios ágeis e focados nas exigências do mercado; c) velocidade para entrar e sair de mercados locais e globais e d) pessoas atualizadas com as tendências do mercado e de seu campo de atuação (DUTRA, 2002).

Para adaptar-se às novas exigências de mercado e tornarem-se mais competitivas em determinados setores da economia, as organizações passam por renovações e reestruturações. Junto a esse novo contexto surge a política do

enxugamento do quadro funcional. Essa espécie de ação atua na redução drástica do quadro de empregados. Passou então a ser alvo dessa política, especialmente, os trabalhadores próximos à aposentadoria. (Silva, 2002; MELO, 2008)

Segundo Melo (2008), no Brasil, as demissões começaram a crescer na década de 90. Em um contexto de busca por competitividade as empresas adotaram revisões de pessoal com diferentes formas, tais como a reengenharia, os processos de fusões e aquisições, reestruturações societárias ou organizacionais e também as privatizações que se seguiram à abertura econômica nos anos 90.

Percebe-se que inicialmente o enxugamento de pessoal foi um mecanismo de adaptação ao ambiente competitivo dos anos 80. Contudo, analisando os anos seguintes além das razões conjunturais, as demissões passam a figurar no dia-a-dia das organizações como ferramentas estruturais e permanentes (MELO, 2008).

A mudança de postura que as empresas adotaram para realizar suas atividades considera o fato de uma nova era social, tecnológica e organizacional. Nesse novo ambiente o elemento humano ganha destaque capital, isso se apresenta como um “divisor de águas” nas atividades empresariais. A partir de então não se concebe realizar novos negócios seguindo velhos paradigmas. Com o advento da globalização torna-se necessário a adoção de novos modelos de gestão em oposição ao antagonismo causado por esse fenômeno (SILVA, 2006).

É cada vez maior o número de cortes de pessoal em definitivo, com caráter preventivo, independente da situação econômica da empresa. Além disso, eles passaram a incluir não só mão-de-obra direta (operacional), mas também executivos, técnicos e pessoal administrativo (Caldas, 2000). Contudo, apesar da demissão ser uma prática comum ainda não se configura como um assunto que é abertamente discutido (CALDAS, 2000).

Para viabilizar a renovação, ou a extinção de postos de trabalho, as empresas passaram a se utilizar dos Programas de Demissão Voluntária (PDV). Segundo Valentin Carrión (1998, p.87):

[...] os incentivos às demissões ocorrem nas grandes empresas que, por adotarem atuações de relações públicas com a sociedade ou com seus empregados, preferem este instrumento ao de demitir indiscriminadamente.

Neste programa as empresas oferecem compensações monetárias e outros benefícios para estimular os empregados a solicitar uma demissão “acordada”

(LACOMBE; HEIBORN, 2003; SILVA *et al.*, 2009). O PDV foca especialmente o corte de custos e o ganho em eficiência operacional (MILKOVICH; BOUDREAU, 2008). Além disso, “suaviza” o impacto da demissão quando praticada em massa (SILVA, 2006).

Para Silva *et al.* (2009, p. 5) as razões mais citadas para implantação do PDV são: “necessidade de aumentar os lucros, readequação do quadro de empregados em áreas específicas, automação e modernização de processos e, por fim, a própria renovação do quadro de empregados mediante incentivo a aposentadoria”. Leme (2000) destaca a necessidade de obter maiores lucros, automação, modernização de processos, desburocratização e diminuição dos encargos com a folha de funcionários.

O Programa de Desligamento Voluntário é um método discutível, porque os que tendem a aceitar a oferta são normalmente os melhores da empresa, os que têm possibilidade de conseguir outro emprego sem grande dificuldade, que têm iniciativa e sabem aproveitar oportunidades e são exatamente aqueles que convém reter na empresa, mas tendem a ser os com maior propensão a aceitar a oferta (LACOMBE; HEIBORN, 2003).

Em pesquisa desenvolvida por Silva *et al.* (2009) sobre o PDV, foi apresentada como preocupação a perda do capital intelectual dos funcionários que estavam prestes a aposentar. “Sem um planejamento adequado das possibilidades de aposentadoria fica difícil, muitas vezes, conseguir com que o conhecimento seja repassado para novos funcionários, principalmente àqueles que assumem cargos de chefia, gerência ou diretoria” (SILVA *et al.*, 2009, p. 16). Assim, para a organização, o risco está na possível perda de seus melhores funcionários, os quais podem ser fontes de motivação e liderança para seus pares. (LEME; MAZZILLI, 2001).

O fato de o conhecimento ter se tornado um bem, muito mais do que apenas um recurso, é o que o torna singular. Com a natural evolução que ocorre no mundo, as organizações devem estar em sintonia com a era do conhecimento, a fim de desenvolver estruturas e estratégias que possibilitem a manutenção contínua desse novo processo.

3. METODOLOGIA

Um método é um conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos (OLIVEIRA, 1999). O método científico caracteriza-se pela escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de uma determinada situação sob estudo e sua escolha deve estar baseada em dois critérios básicos: a natureza do objetivo ao qual se aplica e o objetivo que se tem em vista no estudo (FACHIN, 2001).

Neste capítulo são detalhados os procedimentos metodológicos adotados no estudo. Para facilitar a compreensão foi organizado em tópicos que especificam as ações realizadas. Inicialmente são delineadas as questões que orientam o estudo. Em seguida é exposta sua caracterização, a estratégia de pesquisa utilizada, as unidades de análise e os critérios para seleção do caso. A seção ainda contempla as fontes de evidência, a definição das categorias analíticas e os elementos de análise, tratamentos dos dados e as limitações do estudo.

3.1. QUESTÕES DE PESQUISA

Com base no objetivo geral proposto neste estudo, foram redigidas questões que nortearam o seu alcance, conforme seguem:

- a) Como são tipificadas as organizações objeto deste estudo?
- b) O que caracterizou os Programas de Desligamento Voluntário implementados nas organizações supracitadas?
- c) Quais foram as condições capacitadoras para a criação do conhecimento organizacional?
- d) Como ocorreu a transmissão do conhecimento, com base na espiral proposta por Nonaka e Takeuchi (1997), no decorrer dos Programas de Desligamento Voluntário averiguados?

3.2. CARACTERIZAÇÃO GERAL DO ESTUDO

As pesquisas, quanto aos seus propósitos, podem ser classificadas em três grupos: exploratório, descritivo e explicativo (GIL, 2009; NEUMAN, 1997). O estudo

em questão é caracterizado como exploratório e descritivo. Exploratório, na medida em que se reconhece o número reduzido de estudos realizados em âmbito local. Descritivo, pois se preocupa em descrever de que forma ocorre a transmissão de conhecimento diante de um PDV.

Quanto à abordagem, os métodos de pesquisa limitam-se a duas formas distintas: quantitativo e qualitativo (FREITAS *et al.*, 2000). Em sua abordagem, a presente pesquisa classifica-se como qualitativa. Creswell (2002) argumenta que essa tipologia é fundamentalmente interpretativa e permite ao pesquisador ter uma visão holística do fenômeno. Godoy (1995, p. 21) complementa ainda que a pesquisa qualitativa “não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, ela permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques”.

Nesta pesquisa foi adotado como estratégia o método de estudo de caso. Yin (2001) caracteriza essa estratégia como uma forma de se fazer pesquisa que investiga fenômenos contemporâneos dentro do seu contexto de vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas.

Realizou-se aqui um estudo de caso múltiplo, pois conforme Yin (2001), a apreciação de mais de um caso pode trazer informações complementares sobre um assunto. Eisenhardt (1989), por sua vez, afirma que a técnica possibilita o confronto entre os casos pesquisados. Nessa análise comparativa é possível detectar resultados similares ou contrastantes, estes, por sua vez, tornam-se mais confiáveis.

3.3. UNIDADE DE ANÁLISE E CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DO CASO

A unidade de análise compreende "a parte mais elementar do fenômeno a ser estudado" (FRANKFORT-NACHMIAS; NACHMIAS, 1996, p. 53), neste caso, as organizações que implementam o Programa de Desligamento Voluntário.

Para desenvolver esta pesquisa foram utilizados dois critérios para selecionar os casos estudados, são eles: a) organizações formais que adotam o Programa de Desligamento Voluntário e b) organizações que estivessem instaladas fisicamente em Sergipe. Tais critérios resultaram na seleção de três instituições. Devido a questões éticas, optou-se por utilizar codinomes (Alfa, Beta e Delta) que resguardam a imagem das organizações estudadas.

3.4. FONTES DE EVIDÊNCIAS E PRÉ-TESTE

Existem várias maneiras de se coletar dados para uma pesquisa utilizando multicaseos. De acordo com Yin (2001), as fontes de evidência para coleta dos dados são seis: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observações do participante e artefatos físicos. Para cada fonte apresentada, há pontos positivos e negativos para a realização da coleta dos dados necessários para a pesquisa.

No presente estudo fontes primárias e secundárias de dados foram investigadas. Os dados secundários foram coletados em documentos disponibilizados nos sites das organizações objeto deste estudo. Esses dados auxiliaram na caracterização das citadas instituições.

Os dados primários derivaram de entrevistas com roteiro semiestruturado (ver apêndice A) realizadas junto ao público alvo, ou seja, indivíduos que foram desligados das organizações Alfa, Beta e Delta por meio do PDV. Em Alfa foram entrevistados indivíduos desligados através do PDV nos anos de 1998 e 2015, em Beta nos anos de 2016 e 2017 e, por fim, em Delta, nos anos de 2015 e 2016.

O roteiro de entrevista foi composto por perguntas abertas e fechadas, totalizando 29 questões estreitamente vinculadas aos objetivos específicos deste trabalho. Antes de iniciar a aplicação das entrevistas, um pré-teste foi realizado com 3 pessoas que passaram pelo processo de desligamento voluntário. Dessa forma foram verificados aspectos como: clareza na redação, necessidade de eliminar e acrescentar questões. A coleta dos dados deu-se no período de 22 a 30 de janeiro de 2018.

3.5. DEFINIÇÕES DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

As categorias analíticas desta pesquisa foram formuladas em acordo com a revisão teórica. Essas categorias, por sua vez, são apoiadas nos elementos de análise que estão detalhados no Quadro 1:

Quadro 1 - Categorias analíticas e elementos de análise

Objetivos Específicos	Categorias Analíticas	Elementos de Análise
Tipificar as organizações objeto deste estudo.	Tipificação	Ano de Criação
		Natureza Jurídica
		Ramo de Atuação
		Sede
Caracterizar os Programas de Desligamento Voluntário implementados nas organizações supracitadas.	Programa de Desligamento Voluntário (PDV)	Verdadeiro motivo para implementação do programa.
		Tipos de recompensas (monetárias e benefícios diversos)
		Perda de talentos
Identificar a existência de condições capacitadoras para a criação do conhecimento organizacional.	Condições capacitadoras	Intenção
		Autonomia
		Flutuação e Caos criativo
		Redundância
Verificar como ocorreu à transmissão do conhecimento, com base na espiral proposta por Nonaka e Takeuchi (2008), no decorrer dos Programas de Desligamento Voluntário averiguados.	Espiral do conhecimento	Compartilhamento do conhecimento tácito
		Criação de conceitos
		Justificação de conceitos
		Construção de um Arquétipo
		Nivelação de conhecimento

Fonte: Desenvolvido com base na fundamentação teórica (2018)

3.6. DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS

Para Marconi e Lakatos (2001, p. 111) a definição constitutiva dos termos de um trabalho “esclarece e indica o emprego dos conceitos na pesquisa”. Os conceitos e significados dos termos essenciais à pesquisa são a seguir descritos:

- Programa de Desligamento Voluntário – Programa instituído por empresas que ofertam diversas compensações monetárias e outros benefícios a fim de estimular os empregados a solicitar uma demissão “acordada” (LACOMBE; HEIBORN, 2003; SILVA *et al.*, 2009).
- Empregado desligado (Pedevista) – ex-empregado que se desligou da empresa quando optou pelo Programa de Desligamento Voluntário - PDV. (SINDIPETRO, 2010).
- Transferência do conhecimento – partilha ou compartilhamento de conhecimento entre indivíduos. “Transmissão (envio ou apresentação do

conhecimento a um receptor potencial) e absorção por aquela pessoa ou grupo” (Davenport, 1998).

- Condições Capacitadoras – condições exigidas no nível organizacional para promover a espiral do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).
- Espiral SECI – Modelo ou processo de conversão de conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

3.7. TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados foram analisados com uma abordagem essencialmente qualitativa denominada técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977), essa técnica trata da análise das comunicações que visa obter informação, permitindo, com isso, a inferência de conhecimentos.

Ressalta-se também que a análise dos dados foi realizada em duas etapas. A primeira etapa envolveu a análise dos questionários e entrevistas separadamente. Na segunda etapa, os dados foram analisados comparativamente. Nessa última fase buscaram-se as semelhanças e diferenças entre as categorias e os elementos estudados. A análise comparativa é relevante neste tipo de pesquisa porque, além de procurar similaridade e diferenças entre as respostas dos empregados desligados conduz o pesquisador a um conhecimento maior a partir das evidências encontradas (EISENHARDT, 1989).

3.8. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Apesar da transmissão de conhecimento entre empregados não ser um tema novo, o presente estudo pode ser considerado inovador devido à especificidade de inserção num contexto de execução do programa de demissão voluntária e aos poucos estudos encontrados em âmbito local a respeito deste foco.

Sabe-se, porém, que toda a estratégia de pesquisa utilizada tem possibilidades e limitações. Este capítulo apresenta algumas limitações consideradas nesta pesquisa. A maior delas seria à impossibilidade de generalizar resultados quando se realiza uma pesquisa da espécie estudo de caso. Em relação a técnica de coleta

de dados utilizada neste estudo, entrevista semiestruturada, existe uma grande possibilidade de ter coletado respostas maquiadas pelo entrevistado.

As apreensões no tocante às informações corporativas aumentaram nos últimos anos, particularmente partir do ano de 2014, principalmente na empresa “Delta”, devido à repercussão na mídia, em razão do envolvimento de diretores com casos de corrupção. Desta forma ocorreram restrições severas ao acesso as empresas para realização de todo e qualquer evento que envolvesse divulgação de informações corporativas, inclusive trabalhos acadêmicos. Devido a este fato esta pesquisa focou a entrevista nos empregados desligados através do PDV, já que não seria necessária a autorização das empresas para realizar as entrevistas e divulgação destes resultados.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS

Neste capítulo são descritas e analisadas as informações obtidas mediante observações, coleta de documentos e aplicação de entrevistas realizadas com os integrantes da pesquisa.

Para facilitar a compreensão este capítulo está dividido em tópicos que representam as categorias analíticas deste trabalho: as organizações investigadas, os Programas de Desligamento Voluntário, as condições capacitadoras para transferência de conhecimento, e a Espiral do Conhecimento.

4.1. DESCRIÇÃO DOS CASOS

Os casos pesquisados serão apresentados nesta seção. Detalhes como trechos das falas dos entrevistados irão enriquecer a narrativa realizada. Durante toda a descritiva as categorias de análise deste estudo serão destacadas em **negrito**.

4.1.1. Instituição Alfa

Instituição Alfa é **caracterizada** como uma pessoa jurídica, de direito privado, constituída sob a forma de sociedade anônima de economia mista. Essa organização foi criada pela Lei estadual nº 1068, 13 de novembro de 1961. Sediada em Sergipe, preza pela promoção do desenvolvimento socioeconômico desse estado (BRASIL, 1962).

A instituição supracitada está organizada sob forma de Banco Múltiplo. Seu objeto social é a prática de todas as operações bancárias ativas, passivas e acessórias inerentes as carteiras operacionais autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. Além disso, objetiva a prestação de serviços bancários e o exercício de quaisquer atividades facultadas às instituições integrantes do sistema financeiro de habitação (SFN) com natureza de banco múltiplo, de acordo com as disposições legais (BRASIL, 1962).

Como já mencionado, muitos são os motivos que levam as organizações a implantarem **Programas de Desligamento Voluntário**. Na ótica dos ex-funcionários

inquiridos, na instituição Alfa, o programa se deu especialmente para promover: a renovação do quadro de funcionários, a redução dos custos da folha de pagamento e, principalmente, a redução do número de funcionários.

O PDV é um programa que tem como característica a oferta de compensações aos funcionários que aderem ao mesmo. Sabe-se, no entanto que essas compensações variam entre os programas existentes. Na organização Alfa as recompensas dadas resumiram-se a:

- a) Financeiras (04 salários brutos);
- b) Dois anos de tíquete alimentação;
- c) Entre 2 a 3 anos de assistência médica, e,
- d) Custeamento das contribuições para o caixa de previdência (apenas para funcionários que ainda não possuíam idade para aposentar).

Com saída de tantos funcionários ao mesmo tempo a organização não fica ileso. Conforme citado em alguns estudos (Silva *et al.*, 2009; Oliveira, 2000; Bennet; Bennet, 2008), neste processo acaba-se perdendo talentos e todo o capital humano contido nele. O fato em questão foi percebido pelos entrevistados, conforme relato de um deles:

[...] acredito que sim, saiu muita gente que dominava a área de atuação, os 03 meses que o substituto foi disponibilizado não era suficiente para assumir as atividades dos que saíram.

No relato acima destaca-se o quanto de conhecimento pode ter se perdido com o processo de desligamento de funcionários em massa. Como já relatado, existem **condições capacitadoras** (intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância, requisito variedade) que favorecem o compartilhamento de conhecimento (LEITE; GONTIJO; MENEGHELLI, 2001).

A condição intenção trata do conhecimento acerca das metas estratégicas da organização (LEITE; GONTIJO; MENEGHELLI, 2001).

Os entrevistados apontaram que faltava divulgação acerca das metas estratégicas da instituição para grande parte dos funcionários que ali laboravam. Com relação a condição autonomia, os entrevistados foram unânimes quando afirmaram que possuíam autonomia para executar suas atividades, agir e/ou solucionar problemas. Tal afirmação é contemplada, especialmente, na fala de um deles:

[...] autonomia para solucionar problemas e agir pró-ativamente sim, é interessante que o funcionário não só traga problema, mas solução.

A flutuação e caos criativo são percebidos por meio do estímulo a interação entre a organização e o ambiente externo, isto ocorre com frequência em momento de crise (LEITE; GONTIJO; MENEGHELLI, 2001). O estabelecimento de metas individuais claras e desafiadoras promovem esta condição.

Todos os respondentes afirmaram ter recebido metas, porém frisaram que a organização não incentiva a quebra de paradigmas. Ainda salientaram a importância do perfil da equipe de trabalho para a promoção e o bom desenvolvimento do trabalho coletivo. Este sentimento foi expresso nas falas que seguem:

[...] havia quebra de paradigma em algumas áreas sim, entra como modelo novo, mas outras áreas eram difícil, em crise era mais fácil.

[...] minha equipe, não era considerado equipe e sim grupo de trabalho, não tinha a maturidade.

Um dos desafios das organizações é fazer com que a informação circule por todos os membros da instituição, característica da condição redundância. A maioria dos entrevistados considerou essa condição facilitadora atendida. Já para a condição requisito variedade, foi unânime o sentimento de que a instituição Alfa atende a contento essa condição. Assim, é possível afirmar que há acesso rápido as mais variadas informações dentro da empresa. Isso ajuda a lidar com a complexidade do momento e com os desafios do ambiente.

Neste estudo, as informações reveladas sobre a **Espiral do Conhecimento**, apresentam os desafios do compartilhamento do conhecimento tácito. Porém para que ocorra este processo é necessário que a instituição crie espaços, que funcionários tenham tempo e oportunidade para compartilhar os conhecimentos. Nestes aspectos a maioria avaliou de forma positiva este requisito, no entanto, não foi algo unânime:

[...] a organização criou espaços favoráveis à troca de experiências com o substituto, fui orientado a passar o serviço... a pessoa tinha disposição em aprender não houve.

[...] a organização não criou espaços favoráveis a troca de experiências com o substituto, pois lançou o PDV com espaço de tempo curto para saída.

Em geral os entrevistados asseveraram que para compartilhar conhecimentos é necessário a interação através de uma comunicação face a face, associada ao um bom relacionamento entre os pares. Conforme descrito por um entrevistado.

[...] a comunicação face a face e o bom relacionamento é fundamental, porque as pessoas faziam os serviços e tinham chance de tirar dúvidas.

Ressaltaram também que a falta de cursos de formação profissional não interferiu no processo de transmissão do conhecimento. Todos os inquiridos sistematizaram seus registros pessoais de conhecimento e eles foram úteis aos seus substitutos.

[...] organizar meus registros? Eu sempre fui a melhor do caderno! (risos) Caderno funciona! Um caderno meu virou base para um manual institucional.

Conquanto, os entrevistados foram unânimes ao afirmar que a instituição, de um modo geral, não teve o cuidado de organizar, nem sistematizar o conhecimento, muito menos disseminá-lo durante a implantação do programa de desligamento voluntário.

4.1.2. Instituição Beta

A instituição Beta é **caracterizada** como uma empresa 100% pública, sediada em Brasília. Criada em 1861, tem por missão atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País. Como instituição financeira, tem o papel de ser agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado Brasileiro. Exerce papel fundamental no desenvolvimento urbano e da justiça social do país, nos setores de habitação, saneamento básico e da casa própria, com agências em todos os estados brasileiros e presente em 20 países (BRASIL, 1969).

Seguindo uma tendência recente de mercado, a empresa Beta também implantou um **Programa de Desligamento Voluntário**. Segundo dados coletados nesse estudo, os verdadeiros motivos da implantação deste programa na instituição

supracitada foram, nessa ordem: a) à redução dos custos da folha de pagamento e b) redução no número de funcionários.

Como parte do referido programa, na presente organização, apenas recompensas financeiras foram ofertadas para incentivar a adesão dos seus funcionários. Essas recompensas variaram de acordo com cargo e nível exercidos no momento do desligamento.

Quando questionados sobre a perda de talentos promovido pelo programa de desligamento, a maioria dos entrevistados afirmou que ocorreu a perda. Refletida nas palavras de alguns deles:

[...] perda de talentos? Sim ocorreu perda e não foi pouca!

[...] perda de talentos? Certeza absoluta, pessoas com vasta experiência e conhecimento foram pressionadas a sair!

Diante desse fato, foi de suma importância investigar a existência de **Condições capacitadoras** (intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância, requisito variedade) presentes ou ausentes na empresa Beta. No que diz respeito à condição intenção, a maioria dos respondentes confirma que foi atendida pela instituição. Assim, nessa instituição preza-se pela definição de metas, de alinhamento corporativo e do foco institucional, apesar de ocorrer falhas na divulgação das estratégias corporativas. Quando questionados sobre a condição autonomia (autonomia para realizar as atividades diárias, solucionar problemas e agir proativamente) eles afirmaram que essa condição também se fazia presente. Os seguintes relatos legitimam as duas afirmações realizadas:

[...] definir metas com base na estratégia, mantém o pessoal coeso num propósito... o gerente focava para manter as metas estabelecidas.

[...] autonomia eu tinha, porque não tinham conhecimento.

Checada a condição flutuação e caos criativo, todos afirmaram não haver por parte da instituição incentivo para quebra de paradigma. Contrapondo esta situação havia estabelecimento de objetivos claros e desafiadores, e para a maioria existia dialogo aberto e o trabalho em equipe.

No quesito redundância, onde a sobreposição de informações é requerida, os respondentes acusaram que as informações existiam, no entanto, dependendo do nível hierárquico o acesso à informação se dava de forma mais restrita. Tal comportamento organizacional limita o desempenho dos colaboradores a enfrentar as adversidades ambientais.

A **Espiral do Conhecimento**, com base no modelo SECI, revela as cinco fases do processo de criação e conseqüente disseminação do conhecimento organizacional (compartilhamento de conhecimento tácito, criação dos conceitos, justificação dos conceitos, construção de arquétipos e nivelção do conhecimento).

Com relação a Espiral do Conhecimento, os dados coletados revelaram que a instituição Beta de acordo com a maioria dos entrevistados não possui nenhum destes processos atendidos. As narrativas evidenciam estes aspectos:

[...] a organização não criou espaços favoráveis à troca de conhecimento, como também próximo ao desligamento eu não tinha tempo disponível, isto dificultava o compartilhamento.

[...] no período de desligamento não, mas posterior a saída fui chamada para auxiliar em algumas dificuldades, aí sim tive a oportunidade de passar meus conhecimentos.

[...] o curso de formação não é suficiente, mesmo porque é mais uma integração do que um curso. Tem os cursos a distância, mas não se tem tempo disponível para realizar.

[...] não foi feito registro, toda a passagem de conhecimento foi verbal, e para número restrito de funcionários.

4.1.3. Instituição Delta

A instituição Delta é **caracterizada** como uma sociedade anônima de capital aberto, cujo acionista majoritário é o governo brasileiro sendo, portanto, empresa estatal de economia mista. Fundada em 1953, atua de forma integrada e especializada na indústria de óleo, gás natural e energia. Opera mais precisamente nos segmentos de exploração, produção, refino, comercialização, transporte, petroquímica, distribuição, gás natural, energia elétrica, gás química e biocombustível. Possui sede no estado do Rio de Janeiro, com atuação em todo território brasileiro e presença em 19 países.

Nesta instituição, conforme observado nas entrevistas, **Programas de Desligamento Voluntário** fazia parte das práticas rotineiras da Gestão de Pessoas da organização. Questionados sobre os verdadeiros motivos para a adoção do PDV, os respondentes acreditam que a redução dos custos com a folha de pessoal consiste no principal motivo para implementação do programa, seguido da redução no número de funcionários.

A única recompensa fornecida para aqueles que aderiram o programa foi à financeira composta por uma parte fixa (10 salários base) e uma indenização variável. Essa última indenização era definida no plano de gestão do conhecimento e particularizada para cada funcionário. Como dito, em programas desta natureza tem-se o risco de perder talentos. Os ex-funcionários entrevistados foram incisivos quando relataram este problema:

[...] sim, ocorreu perda de talentos. Em especial, nos postos onde não foi planejada a saída. A falta de um planejamento estruturado, de acordo com o grau de complexidade do conhecimento que deve ser transmitido e para quem deveria ser transmitido, pode afetar na produtividade e, em determinados casos, a segurança operacional.

[...] sim, sem dúvida! E a consequência pode ser a perda da qualidade e segurança dos serviços.

Já as **condições capacitadoras** foram avaliadas positivamente pela maioria dos respondentes, isso quando não houve unanimidade. As transcrições dos trechos demonstram a solidez das respostas.

[...] definir e divulgar as estratégias corporativas? Sim sempre foi divulgado, e era desdobrada em metas por toda a empresa. (Condição Intenção)

[...] a estratégia corporativa sempre foi divulgada, como também existia a definição de metas com acompanhamento mensal. (Condição Intenção)

[...] sim, tinha total autonomia dentro da minha área de atuação e essa autonomia e proatividade eram incentivadas na minha gerência. (Condição Autonomia)

[...] sim, sempre fomos incentivados a quebrar paradigmas. (Condição Flutuação e caos criativo)

[...] as informações eram disseminadas nas reuniões de análise crítica mensalmente. (Condição Redundância)

[...] tínhamos acesso a intranet, internet e vários sistemas corporativos. (Condição requisito variedade)

[...] nos últimos anos sim, houve muita mudança na estrutura. (Condição requisito variedade)

Analisado o processo de transmissão de conhecimento, com base na **Espiral** proposta pelo o modelo SECI (compartilhamento de conhecimento tácito, criação dos conceitos, justificação dos conceitos, construção de arquétipos e nivelção de conhecimento), foi verificado que a instituição Delta criou espaços favoráveis para a transmissão do conhecimento.

Os respondentes do estudo ainda afirmaram que tiveram o tempo e oportunidade necessários para transmitir suas atividades e conhecimentos para os colegas substitutos. Para eles, o curso de formação profissional patrocinado pela organização e a comunicação face a face, aliada ao bom relacionamento entre os pares, favorecem o processo de compartilhamento de conhecimento tácito.

Continuando no mesmo nível de positividade, afirmaram que sistematizaram seus registros e que foram úteis para seus substitutos. Foi citado nas entrevistas também que a instituição organiza e sistematiza o conhecimento gerado e dissemina no ambiente interno e externo. Estas declarações podem ser apreciadas nas transcrições abaixo.

[...] as condições foram adequadas. Fiz um treinamento on the job através do projeto mentor e mentorado, com duração de 24 meses.

[...] o compartilhamento na minha atividade foi facilitado, pois eu e meu substituto estávamos na mesma sala, um birô ao lado do outro. Todas demandas, discursões técnicas e administrativas com pessoas mais experientes eram presenciadas pelo substituto. Ainda houve facilitação com a rede de contato interna e externa...

[...] o curso de formação do substituto feito pela empresa durante 10 meses. Ele já veio com a cultura da empresa, pois os professores são da própria empresa.

[...] houve a conversa pessoal para estabelecer contatos. Isso foi complementado por documentação em mídias diversas e treinamentos.

[...] organizei os registros através da elaboração de procedimentos e padrões registrados nos sistemas corporativos. Isso evitaria a necessidade de inventarem a roda. Bastando apenas melhorá-los ou aperfeiçoá-los.

[...] a informatização dos sistemas de controle de manutenção da empresa facilitou os registros e resgates da informação.

4.2. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Nesta subseção, a análise comparativa dos casos visa verificar similaridade e ou divergências entre os casos apresentados, com relação aos aspectos: perfil das instituições, planos de desligamento voluntário, condições capacitadoras para transferência de conhecimento e transmissão de conhecimento. Diante deste propósito, as seções a seguir estarão vinculadas as categorias analíticas previamente definidas no capítulo da Metodologia.

4.2.1. Perfil das Instituições

No Quadro 2 encontra-se, de forma sumarizada, a descrição do perfil das instituições estudadas. No referido quadro percebe-se que apesar de terem suas sedes em distintos estados brasileiros todas atuam no estado de Sergipe, com concentração de atividades em Aracaju, embora atuem em outros municípios.

São instituições com tempos de atuação longos, portanto, podem ser consideradas sólidas, visto que estão presentes no mercado há mais de 50 anos. Em comum, percebeu-se em seus históricos, que todas foram criadas como empresa pública. Na natureza jurídica, duas delas são similares, as instituições Alfa e Delta são empresas de economia mista, e Alfa e Beta atuam no mesmo ramo de serviço, ou melhor, são instituições financeiras.

Quadro 2- Perfil das empresas

Instituição	Ano de criação	Natureza jurídica	Ramo de atuação	Sede
Alfa	1961	Pessoa jurídica de direito privado, constituído sob a forma de sociedade anônima de economia mista.	Atuar na prática de todas as operações bancárias ativas, passivas e acessórias inerentes as carteiras operacionais autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, a prestação de serviços bancários e o exercício de quaisquer atividades facultadas às instituições integrantes do SFN com natureza de banco múltiplo.	Sergipe
Beta	1861	Pessoa jurídica, de direito privado, constituída sob a forma de empresa 100% pública.	Instituição financeira sob a forma de empresa pública, instituição integrante do sistema financeiro nacional e auxiliar da execução da política de crédito do Governo federal.	Brasília
Delta	1953	Pessoa jurídica, de direito privado, constituída sob a forma de sociedade anônima de capital aberto, estatal de economia mista.	Atuar no setor de óleo e gás em atividades de exploração e produção, refino, comercialização, transporte, petroquímica, distribuição de derivados, gás natural, gás química, além da geração de energia elétrica e produção e comercialização de biocombustíveis	Rio de Janeiro

Fonte: BRASIL, 1962; BRASIL, 1969.

4.2.2. Programa de Desligamento Voluntário

Nas instituições em passado recente foi implantado o Programa de Desligamento Voluntário, utilizados pelas empresas para viabilizar a renovação, ou a extinção de postos de trabalho (Valentin Carrión,1998).

Muitos são os motivos alegados pelas instituições para adotar tal programa. Leme (2000) destaca a necessidade de obter maiores lucros, automação, modernização de processos, desburocratização e diminuição dos encargos com a folha de funcionários.

Para uma melhor compreensão sobre o tema indagamos aos entrevistados sobre o verdadeiro motivo que levaram a implantação destes programas nas organizações onde trabalhavam. Na percepção dos respondentes os motivos são: a redução dos custos da folha de pessoal, seguido da redução número de funcionários. Percepção registrada para as três instituições. É válido frisar que na instituição Alfa a renovação do quadro de funcionários também foi citada como um

dos motivos para a adoção do PDV. O resultado desta avaliação condiz com o estudo de Milkovich e Boudreau (2008), para eles o PDV foca especialmente corte de custos e ganho em eficiência operacional.

Os programas de desligamento se caracterizam pela oferta de compensações monetárias e outros benefícios pelas empresas, com a finalidade de estimular os empregados a solicitar uma demissão “acordada” (LACOMBE; HEIBORN, 2003; SILVA *et al.*, 2009). Os estímulos à adesão ao programa foram verificados nas instituições estudadas.

Todas elas (Alfa, Beta e Delta) se utilizaram de recompensas financeiras para deixar mais atrativo o PDV em suas instituições, no entanto, diferentes metodologias para os cálculos dos valores foram adotadas. As Instituições Alfa e Beta ainda ofertaram plano de assistência médica por um determinado tempo. A organização Alfa ainda agregou mais dois incentivos: 2 anos de tíquete alimentação e, para aqueles que ainda não possuíam idade para aposentar, a instituição custeou as contribuições para caixa de previdência do empregado até que o mesmo alcançasse o tempo de aposentadoria.

As instituições que implantam os programas de demissão, de acordo com Leme e Mazzilli (2001), correm o risco de perder seus melhores funcionários, os quais podem ser fontes de motivação e liderança para seus pares. Para maioria dos entrevistados das instituições Alfa e Beta houve perda de capital e talento humano. Naquelas instituições, muitos funcionários que aderiram ao programa dominavam as atividades da área onde atuavam. Os respondentes da organização Delta foram unânimes quando afirmaram que o PDV promoveu perda de talentos. A seguir o Quadro 3, onde são sumarizados os achados:

Quadro 3 - Programa de desligamento Voluntário

Aspectos Investigados	Instituição Alfa	Instituição Beta	Instituição Delta
Verdadeiro motivo para implementação do programa de desligamento Voluntário – PDV	a. Renovação quadro de funcionários; b. Reduzir número de funcionários; c. Redução do custo Folha pagamento.	a. Redução do custo Folha pagamento; b. Reduzir número de funcionários.	a. Redução do custo Folha pagamento; b. Reduzir número de funcionários.
Tipos de recompensas	a. Recompensa Financeira b. Assistência médica; c. Ticket alimentação; d. Contribuição para caixa de previdência.	a. Recompensa Financeira	a. Recompensa Financeira
Perda de Talento	a. Sim	a. Sim	a. Sim

Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

4.2.3. Condições Capacitadoras à Transferência de Conhecimento

No processo de criação de conhecimento o papel das organizações é promover o contexto apropriado para facilitar as atividades em grupo, a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.71). As Condições capacitadoras (Intenção, Autonomia, Flutuação e caos criativo, Redundância, Requisito variedade) são as cinco condições exigidas no nível organizacional para promover a espiral do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

A condição intenção trata do conhecimento acerca das metas estratégicas da organização (LEITE; GONTIJO; MENEGHELLI, 2001). A intenção direciona a espiral, pois são os objetivos e metas representados na missão e visão da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Nesta condição, as instituições Alfa, Delta e Beta foram avaliadas positivamente, embora, nessa última, falhas na divulgação da estratégia corporativa foram salientadas.

A condição autonomia possibilita o aumento da motivação dos indivíduos para criação de novos conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 200, p.73). Além disso,

direciona e auxilia na reavaliação de premissas e formação de conceitos (BINOTTO, 2005). Todas as instituições (Alfa, Beta e Delta) proporcionam autonomia a seus funcionários como constatado nos relatos dos entrevistados. Com a adoção dessa prática, aumentam as chances de serem detectadas e melhores aproveitadas as boas oportunidades de mercado. Além disso, aumentam-se as chances da criação de novos conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

A interação entre a organização e o ambiente externo é a terceira condição, denominada de flutuação e caos criativo (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). São situações inseridas intencionalmente pela alta gerência com o intuito de promover a criatividade (LEITE; GONTIJO; MENEGHELLI, 2001)

Os requisitos são a quebra de paradigma, o dialogo aberto e definição de objetivos claros e desafiadores. Todos os ex-funcionários da empresa Alfa responderam que a instituição não incentiva a quebra de paradigma. Em Delta existe o incentivo, por parte das gerências, neste aspecto. Na empresa Beta existe a possibilidade de quebrar paradigmas, porém, bastante restrita aparentemente.

Ainda com relação à condição facilitadora flutuação e caos criativo, no que diz respeito ao estabelecimento de objetivos claros e desafiadores, ao diálogo aberto e ao trabalho em equipe; a maioria dos entrevistados concordaram que a presença dos aspectos acima variava de acordo com o perfil das equipes de trabalho presentes nas organizações.

Quando um funcionário recebe informações além do necessário para realizar sua atividade a organização atende a condição capacitadora redundância. Seria a disponibilidade e variedade de informações para lidar com a complexidade do ambiente (NETO, 2006). O compartilhamento de informações redundantes resulta no compartilhamento do conhecimento tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Nas instituições Alfa e Beta foi possível verificar que as informações estavam disponíveis, porém, escalonada por nível hierárquico. Já na Delta os funcionários revelaram que eram bombardeados de informações. No geral, a maior parte dos entrevistados afirmaram receber, de forma rotineira, informações sobre as atividades gerenciais, da sua área de atuação e da empresa como todo.

Por último, foi investigada a condição requisito variedade, ou melhor, a rede de informações disponíveis. Vale ressaltar que a diversidade interna da organização deve se compatível com a complexidade do ambiente onde atua (ASBY, 1956). Na avaliação dos entrevistados as instituições atenderam esta condição. Diante desse

fato é possível concluir que naqueles estabelecimentos tem-se informações transparentes, que são facilmente e rapidamente acessadas por todos os níveis da organização.

No quesito condições capacitadoras, a instituição Delta apresentou o melhor resultado visto que atendeu todos os itens referentes a este elemento de análise. As Instituições Alfa e Beta atenderam parcialmente. Percebe-se em Delta uma instituição estruturada em termos de condições para o compartilhamento do conhecimento organizacional. As organizações Alfa e Beta denotam serem menos estruturadas em relação às condições capacitadoras. Nessas últimas organizações, a participação dos funcionários desligados foi decisiva para atender alguns itens em especial, favorecendo o resultado final das instituições em relação ao elemento de análise.

Quadro 4 - Condições capacitadoras

Aspectos Investigados	Itens Questionados	Respostas	Quantidade de Respondentes			
			Instituição Alfa	Instituição Beta	Instituição Delta	Total
Intenção	Divulgação da Estratégia corporativa	Sim	2	1	3	6
		Não	1	2		3
	Definição de metas	Sim	2	2	3	7
		Não	1	1		2
	Alinhar em direção e Foco	Sim	2	2	2	6
		Não	1	1	1	3
Autonomia	Autonomia Para Tarefas Diárias	Sim	3	3	3	9
		Não				
	Solucionar Problemas, Agir Proativamente	Sim	3	3	3	9
		Não				
Flutuação e caos criativo	Incentivo a quebra de paradigmas	Sim		1	3	4
		Não	3	2		3
	Estabelecer objetivos claros e desafiadores	Sim	3	2	2	7
		Não		1	1	2
	Ocorre dialogo aberto e trabalho em equipe	Sim	2	2	2	6
		Não	1	1	1	3
Redundância	Receber informações	Sim	2	2	3	7
		Não	1	1		2
Requisito variedade	Rede de informações disponível	Sim	3	2	3	8
		Não		1		1

Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

4.2.4. Espiral do Conhecimento

Os processos de transmissão de conhecimento nas organizações Alfa, Beta e Delta foram descritos de forma individualizada na seção 4.2.3. Nesta seção são analisados de forma comparativa.

Neste estudo analisaremos a **transmissão de conhecimento**, com base no modelo SECI. Para tanto nos apoiaremos nas fases do processo de criação do conhecimento organizacional (compartilhamento de conhecimento tácito, criação dos conceitos, justificação dos conceitos, construção de arquétipos e nivelação de conhecimento) para realizar esta análise.

O compartilhamento de conhecimento tácito é o processo onde o conhecimento rico e inexplorado residente nos indivíduos primeiramente circula pela organização (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.81).

No Compartilhamento de conhecimento tácito, a maioria dos respondentes confirmou que as instituições Alfa e Delta criaram espaços favoráveis e eles tiveram tempo e oportunidade para compartilhar conhecimento, já a instituição Beta apresentou resultado contrário ao das outras instituições. Todos ressaltaram que é necessário um bom relacionamento com comunicação face a face para uma melhor interação. No caso das instituições Alfa e Beta afirmaram que os cursos de formação profissional não interferem no processo de compartilhamento do conhecimento tácito, sentimento contrário apresentado no resultado da instituição Delta.

Na criação dos conceitos, onde corre a migração do modelo mental tácito compartilhado para verbalização em palavras e frases, consolidam-se os conceitos explícitos (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.81).

Para este requisito nas instituições Alfa e Delta os entrevistados sistematizaram seus conhecimentos, não acontecendo o mesmo em Beta.

No próximo passo a justificação dos conceitos, que é onde a organização determina se os conceitos recém-criados são valiosos para a organização e para a sociedade, (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.81).

Foi verificado que as instituições Alfa e Beta não atenderam, mas Delta cumpriu este requisito.

Na construção de arquétipos, o conceito justificado é transformado em algo tangível ou concreto, a exemplo de um protótipo, uma inovação organizacional, (NONAKA; TAKEUCHI 2008, p.82).

Os entrevistados das instituições Alfa e Delta sistematizaram os registros pessoais de conhecimento e atestam que estes foram uteis aos seus substitutos, conquanto não tenha ocorrido o mesmo para Beta.

A última fase do processo de conhecimento organizacional é a nivelção do conhecimento onde o conhecimento criado é expandido para outras áreas da organização ou mesmo para ambiente externo, (NONAKA; TAKEUCHI 2008, p.82). As instituições Alfa e Beta não atenderam. Entretanto para os respondentes da Delta a mesma cumpriu esta fase do processo.

De acordo com o resultado da pesquisa a instituição Delta atendeu todos os itens do processo criação e manutenção do conhecimento organizacional. Porém Alfa atendeu parcialmente e para Beta podemos considerar que não atendeu visto que apenas o item de comunicação e bom relacionamento entre pares teve avaliação positiva.

Quadro 5 - Espiral do conhecimento

Elementos de Análise	Itens Questionados	Respostas	Quantidade de Respondentes		
			Instituição Alfa	Instituição Beta	Instituição Delta
Compartilhamento do conhecimento Tácito	Criação espaços favoráveis	Sim	2		2
		Não	1	3	1
	Tempo e oportunidade para compartilhar	Sim	2	1	2
		Não	1	2	1
	Comunicação e bom relacionamento	Sim	3	3	3
		Não			
Curso de formação	Sim		1	2	
	Não	3	2	1	
Criação de conceitos	Sistematização de registros	Sim	3		3
		Não		3	
Justificação de conceitos	Organização sistematiza do conhecimento.	Sim	1	1	2
		Não	2	2	1
Construção de arquétipos	Registros úteis que facilitaram a transmissão	Sim	3	1	3
		Não		2	
Nivelamento de conhecimento	Disseminação do conhecimento.	Sim	1	1	2
		Não	2	2	1

Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

5. CONCLUSÕES

Nesta seção apresenta-se o desfecho do presente estudo. Serão apresentadas as considerações finais e possíveis sugestões para a gestão das organizações sob análise, bem como para pesquisas futuras.

5.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou analisar a dinâmica da transmissão de conhecimento no processo de desligamento voluntário em organizações que atuam no estado de Sergipe. Surgiu da inquietude da pesquisadora com relação à retenção do conhecimento de profissionais nas empresas em virtude dos programas de desligamento voluntário. Isso porque esse programa costuma provocar a saída em grandes proporções de profissionais qualificados. Com isso existe a possibilidade de perda de conhecimentos e experiências.

Planejar o desligamento de profissionais que estão deixando a empresa é muito mais do que apenas controlar o cronograma de desligamento. Para Stein (1995) o conhecimento organizacional precisa ser continuamente compartilhado e preservado, a fim de evitar a perda de conhecimento e experiência no caso em que empregados se aposentam ou saem da empresa, como nos casos daqueles desligados por meio do PDV.

Dentre as instituições investigadas, Alfa e Beta apresentaram perfis similares no que diz respeito ao ramo de atuação, ambas atuam no sistema bancário. Organização Delta difere das demais, pois atua na indústria de Petróleo e Gás. Em relação às sedes administrativas, somente Alfa tem por sede a cidade de Aracaju. Beta e Delta têm por sede Brasília e Rio de Janeiro respectivamente. Todas possuem mais de 50 anos de funcionamento, sendo consideradas sólidas no mercado.

Nesta investigação foi caracterizado, inicialmente e sob a ótica dos entrevistados, os programas de desligamento voluntário nas organizações Alfa, Beta e Delta. Em todos os programas averiguados foram oferecidas recompensas financeiras. Em alguns deles ainda foram oferecidos outros benefícios, a exemplo de planos de assistência médica, tíquetes de alimentação e contribuições para o plano de previdência. Na percepção dos profissionais desligados, o principal motivo para

adoção do programa pela empresa foi redução do custo da folha de pagamento. Neste processo, ressaltou-se a perda de talentos em todas as instituições averiguadas.

As Condições capacitadoras para criação do conhecimento nas supracitadas organizações (Intenção, Autonomia, Flutuação e caos criativo, Redundância, Requisito variedade) também foram averiguadas. As condições supracitadas foram encontradas de forma plena na instituição Delta. Em Alfa e Beta, instituições do sistema bancário, a ausência de algumas condições capacitadoras, a exemplo das condições justificação de conceitos e nivelamento de conhecimento, estão prejudicando a criação do conhecimento organizacional.

No caso em especial da organização Alfa, conforme relatos e análise dos dados, pode-se inferir que a instituição tinha funcionários com conhecimentos e sensibilidade para criar as condições necessárias para a criação do conhecimento organizacional. No entanto, esses talentos não foram bem aproveitados. A instituição Beta, por sua vez, neste estudo, aparenta ser a organização menos estruturada para as condições capacitadoras que facilitam a transmissão do conhecimento organizacional.

Naquelas instituições existem ações isoladas dos profissionais que agem para minimizar os efeitos da dispersão de conhecimento devido a “lacuna” deixada pela organização. Ao analisar a transferência com base no modelo SECI nestas organizações, o resultado é ínfimo. Composto de ações descoordenadas, por iniciativas dos profissionais a serem desligados ou gerências isoladas.

Na organização Delta, que atua no setor petróleo e gás, percebe-se que as ações voltadas para o processo de criação e transferência são coordenadas pela organização. Os profissionais demonstram conhecimento e consciência sobre o tema. Nessa organização o processo de gestão de conhecimento é dotado de estrutura formal, com atuação permanente. Desta forma todas as fases do processo de criação do conhecimento organizacional, preconizada por Nonaka e Takeuchi, estão inseridas na rotina da empresa. Foi possível observar que o processo de desligamento promovido por essa organização foi articulado para preservar o processo de transferência com vistas a resguardar o conhecimento organizacional.

Para as empresas que não estão atentas para o fato da perda de conhecimento organizacional, a análise dos dados coletados permitiu a elaboração das seguintes considerações:

a) Quando a organização adota um programa de desligamento voluntário é importante considerar a experiência e o conhecimento crítico que o profissional a ser desligado detém. Isso pode contribuir para o sucesso do processo de transferência de conhecimento;

b) A comunicação, a proximidade e o bom relacionamento favorecem a troca de experiências entre as pessoas proporcionando o compartilhamento do conhecimento tácito;

c) A ausência de metodologia de gestão de pessoas com vistas a substituição ou renovação do quadro de pessoal compromete o processo de gestão do conhecimento organizacional;

d) A implantação de metodologias é necessária para estruturar um processo onde a gestão de conhecimento esteja inserida desde a contratação até o desligamento dos profissionais dentro de uma organização.

5.2. CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Este estudo não teve a intensão de ser conclusivo, entretanto, se propunha a contribuir para a disseminação acadêmica e gerencial do tema transmissão de conhecimento diante da implementação do programa de desligamento voluntário em organizações situadas em Sergipe.

As entrevistas realizadas revelaram que há necessidade de melhor estruturação das organizações Alfa, Beta e Delta para lidar com questões relacionadas ao conhecimento, visto que o conhecimento se consolidou como fonte de vantagem competitiva para a organização.

Pensar em projetos para a promoção do conhecimento diante de aposentadorias em massa, não pode se restringir a mera passagem de serviço. E mais, o processo de transmissão do conhecimento é dinâmico, não podendo se restringir a um período de tempo como num processo de desligamentos de profissionais.

Frente aos achados, este estudo contribuiu com as seguintes sugestões no âmbito gerencial:

- a) Recomenda-se conciliar a gestão de pessoas com a gestão do conhecimento organizacional, de forma a manter ambas em lugar de

prioridade estratégica. Desta forma será possível aproveitar efetivamente as práticas existentes de transmissão de conhecimentos nos Programas de Desligamento Voluntário;

- b) Sugere-se, em especial, às organizações Alfa e Beta a criação de um número maior de condições que facilitem o compartilhamento de experiências e de conhecimentos técnicos entre profissionais que estão em vias de se desligar e seus eventuais substitutos. Isso pode se dar por meio da utilização de técnicas como: *Mentoring*, treinamento *on the job* e narrativas. Podendo desta forma, resgatar parte do conhecimento explícito e valorizar mais o conhecimento tácito.

Para futuros estudos, recomenda-se a ampliação desta pesquisa. Consultando-se além dos profissionais desligados, aqueles que os substituíram. Isso deixaria o trabalho mais rico em detalhes e com percepções diversas do fato analisado. Sugere-se ainda, um estudo sobre como reter o conhecimento e a experiência de empregados que estão se desligando da organização.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, K. Um modelo de inteligência organizacional. **HSM Management**, v. 44, p. 94, 2004.
- ANGELONI, M. T. **Gestão do Conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- ASHBY, W.R. **An Introduction to Cybernetics**. London:Chapman & Hall, 1956.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições, v. 70,1977.
- BATISTA, F.F. Conhecimento desperdiçado. **Revista (virtual) Desafios do Desenvolvimento – IPEA**, ano 2, v. 3. Ed. 2005. Disponível em: <[//desafios2.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=770:catid=28&Itemid=23](http://desafios2.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=770:catid=28&Itemid=23)>. Acesso em: 27 out. 2016.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 3. ed. Florianópolis: UFSC, 1999.
- BEHR, R. R.; NASCIMENTO, S. P. A gestão do conhecimento como técnica de controle: uma abordagem crítica da conversão do conhecimento tácito em explícito. **Caderno EBAPE**, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, v. 6, n.1, 2008.
- BENNET, A.; BENNET, D. The fallacy of knowledge reuse: building sustainable knowledge. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. , p. 21-33, 2008. Disponível em: <[//www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13673270810902911](http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13673270810902911)>. Acesso em: 20 jul. 2015.
- BENETT, G. **Intranets: Como Implantar com Sucesso na sua Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BINOTTO, E. **Criação de Conhecimento em Propriedades Rurais no Rio Grande do Sul, Brasil e em Queensland, Austrália**. Porto Alegre, 2005.
- BLOOR, D. **Knowledge and social imagery**, 2nd Ed., University of Chicago Press, Chicago, Illinois, 1991.
- BRANDÃO, H. P., GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 9, 2001.
- BRASIL, 1953. **Lei 2004**. Disponível em : http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L2004.htm. Acesso em: 11 jan. 2018.
- BRASIL. 1962. **Lei 1.068**. Título (especificação da legislação, número e data)// Ementa.// Indicação da publicação oficial. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/diarios/3041756/pg-22-secao-1-diario-oficial-da-uniao-dou-de-14-11-1962>>. Acesso em:11 jan. 2018.

- BRASIL. 1969. 1953. **Lei 2004**. Disponível em : http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0759.htm. Acesso em: 11 jan. 2018.
- CALDAS, M. P. **Demissão**: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo. São Paulo: Atlas, 2000.
- CARRIÒN, V. **Comentários à consolidação das leis do trabalho**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- CHILD, John. **Organização**: Princípios e Práticas Contemporâneas. São Paulo, Saraiva, 2012.
- CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas 1994.
- CRESWELL, J. Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação? São Paulo: Futura, 1998.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 4ª Ed. Tradução de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.
- DUARTE, E. N. Análise da produção científica em gestão do conhecimento: estratégias metodologia e estratégias organizacionais. **Tese de Doutorado**, Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PR, Brasil, 2003. 300 p.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, 14, 4, p. 532-550, 1989.
- FACHIN, R. C.; MEDONÇA, J. R. C. O Conceito de profissionalização e da Teoria Institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (orgs.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 19-41, 2003.
- FILHO, C. G.; GONÇALVES, C. A. Gerência do Conhecimento - Desafios e oportunidades para as organizações. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v.01, n. 1, janeiro/março 2001.
- FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.
- FRANCINI, W. S. A. Gestão do conhecimento: Conectando estratégia e valor para a empresa. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 2, jul-dez/2002.

FRANKFORT-NACHMIAS, C.; NACHMIAS, D. **Research methods in the social sciences**. 5th Ed., New York: St. Martin's Press, 1996.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa. **Revista de Administração**. São Paulo, 35, 3, p. 105-112, 2000.

FULD, L. **The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors**. Nova York: J. Wiley & Sons, 1995, 482p.

GARCIA, E. S. M.; MORAES, A. M.; SAVI, M.; SOUZA, C. C. F. A eficácia na transmissão do conhecimento: uma análise do perfil dos alunos do curso de gestão empresarial da faculdade de tecnologia de Indaiatuba. **Revista Científica On line Tecnologia – Gestão – Humanismo**, v. 3, n.1, 2014.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**/[organizado por] Tatiana Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 35, 3. 1995. 21p.

GOLDMAN, F. L. Leilões da transmissão de energia elétrica no Brasil de 1999 2006: uma avaliação do aprendizado organizacional de segunda ordem, **Dissertação de Mestrado**, Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, Brasil, 2008.

GOLDMAN, F. L.; CASTRO, N. J. de. Considerações analíticas das relações entre gestão de conhecimento, inovações tecnológicas e organizacionais. In: IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – **SEGET**, Resende, RJ, Brasil, 2007.

GONTIJO, S. L. S. C; DARWIN, M.; MENEGHELLI, R. B. **Criando Conhecimento nas Organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

HALLAK, Beatriz. Alinhamento de valores pessoais e organizacionais: um estudo de caso em uma empresa de energia. **Dissertação de Mestrado**, Sistemas de Gestão, Laboratório de Tecnologia, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, Brasil, 2008.

HANSEN, Morten; NOHRIA, Nitin; TIERNEY, Thomas. What's your Strategy for Managing Knowledge? **Harvard Business Review**, March-April, 1999, p1-10.

HUBER, G. Organizational Learning: The contributing processes and the literature. **Organization Science**, v. 2, n.1, p. 88-115, 1991.

JOIA, Luiz Antônio – “Medindo o Capital Intelectual” – **RAE**, v. 41, n.2, abril-junho, 2001.

JOIA, L. A. Knowledge management strategies: creating and testing a measurement scale. **International Journal of Learning and Intellectual Capital – Inderscience on line**, v. 4, n.3, p. 203-221, 2007.

JOIA, L. A.; OLIVEIRA, M. F. B. de. Personalização ou codificação? Avaliando estratégias de foco em gestão do conhecimento. **Organ. Soc. [online]**, v.14, n.43, pp.13-36, 2007.

LACOMBE, F. M.; HEIBORN, G. L. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEITE, D. M.; GONTIJO, S. L. S. C.; MENEGHELLI, R. B. Criando conhecimento nas organizações. In: RODRIGUEZ, M. V. R. Y. (Org.). **Gestão do conhecimento e inovação nas empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2011.

LEME, P. R. S. P. Análise do significado do programa de demissões voluntárias do Banco do Brasil. **Dissertação de Mestrado**, Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil, 2000

LEME, P. R. S. P.; MAZZILLI, C. Análise do programa de demissões voluntárias do Banco do Brasil. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD. **Anais**,. Campinas – São Paulo, 2001.

LIEBOWITZ, J. **Knowledge retention: what practitioners need to know**, v. 20, n.2, 2011. Disponível em:
<<http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/Features/Knowledge-retention-What-practitioners-need-to-know-73363.aspx>:. Acesso em: 20 dez. 2015.

MARCH, R.. Via de mão dupla: novo programa de aposentadoria visa à troca de conhecimento entre gerações de funcionários. **O Globo, Caderno Boa Chance**, Rio de Janeiro, p.1-3, 2008.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6th Ed., São Paulo: Atlas, 2001.

MELO, J. S. C. Desafios da carreira em processos de demissão. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. J. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas. 2008.

MURRAY, S. R.; PEYREFITTE, J. Knowledge type and communication media choice in the knowledge transfer process. **Journal of Managerial Issues**, v.19, n.1, p. 111-133, 2007.

NELO, R. C. As Práticas e Ferramentas da Gestão do Conhecimento Auxiliam na Gestão da Interação Universidade-Empresa? Fundamentando e Apresentando a Hipótese. ENANPAD. **Anais...** Salvador, 2006

- NONAKA, I. A Dynamic theory of knowledge creation. *Organizational Science*, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R.; BYOSIERE, P. A Theory of Organizational Knowledge Creation: understanding the dynamic process of creating knowledge. In: DIERKES, M.; et al. **Handbook Organizational Learning and Knowledge**. Oxford: Oxford University Press, p. 491 - 517, 2001.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, Ba, and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. In: NONAKA, I.; TEECE, D. (Ed.). **Managing Industrial Knowledge**. London: Sage, 2001.
- NEUMAN, W. L. **Social research methods**: qualitative and quantitative approaches. 3rd Ed. Boston: Allyn & Bacon, 1997.
- OLIVEIRA, F. Memory system in organizations: an empirical investigation of mechanisms for knowledge collection, storage, and access. *Journal of Management Studies*, v. 37, n. 6, p. 811-832, 2000.
- OLIVEIRA JR, M. M.; FLEURY, M. T. L.. Compartilhando conhecimento em negócios internacionais: um estudo de caso na indústria de propaganda. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr., M. M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.
- POLANYI, M. **The tacit dimension**. Gloucester: Peter Smith, 1966.
- PONCHIROLLI, O.; FIALHO, F. A. P. Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. *Revista FAE*, Curitiba, v.8, n.1, p.127-138, 2005.
- RECEITA FEDERAL. **Restituição de PDV – Programa de Demissão Voluntária**. Disponível em <http://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/tributaria/restituicao-ressarcimento-reembolso-e-compensacao/restituicao/pdv> . Acesso em 27/01/2018.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3ª Ed., São Paulo: Atlas, 2008.
- SCALZO, N. Memory loss? Corporate knowledge and radical change. *Journal of Business Strategy*, v. 27, n. 4, 2006, p. 60-69
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 2013.
- SILVA, F. M. D. da. Gestão estratégica do conhecimento em pequenas empresas brasileiras. *Revista da Sociedade Brasileira de Gestão de Conhecimento*, v. 1, n. 4, 2006.
- SILVA, G. C. Os trabalhadores de idade próxima à aposentadoria e os planos de demissão voluntária. *Revista Faculdade de Direito Universidade Federal de Goiás*, 25/26, 1, p. 111-112, 2001-2002.

SILVA, R.V. **Gestão de empresa na era do conhecimento**. São Paulo: Serinews, 2007

SILVA, R. S.; RIBEIRO, J. R.; CARMARGO, J. R.; OLIVEIRA, M. C. de; BASTOS, F. J. C.; Silva, F. M. da. Abordagem probabilística do impacto do programa de demissão voluntária sobre a gestão do capital humano. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD. **Anais...** São Paulo, 2009.

SPENDER, J.C. Gerenciando Sistemas de Conhecimento. In FLEURY, Maria Teresa Leme; Oliveira JR. Moacir de Miranda (Org). **Gestão estratégica do conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo, 2001. P.27-49.

STEIN, E. W. Organizational memory. **International Journal of Management**, v. 15, n. 1, p. 17-27, 1995.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STOECKICHT, I.; RODRIGUEZ e RODRIGUEZ, M. Gestão estratégica do capital intelectual voltada para inovação. In: **Educação corporativa: fundamentos e práticas**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2004.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimentos**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WALSH, J. P.; UNGSON, G. R.. Organizational memory. **The Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 57-91, 1991.

WURMAN, R. S. **Ansiedade de informação: como transformar informação em compreensão**. 5ª Ed., São Paulo: Cultura Editores, 1995, 38p.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3ª Ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista

A DINÂMICA DA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO NO PROCESSO DE DESLIGAMENTO VOLUNTÁRIO

A presente entrevista tem por finalidade coletar dados para analisar a dinâmica da transmissão de conhecimento em organizações que atuam no estado de Sergipe.

Ressaltamos que as informações obtidas serão mantidas sob sigilo e a sua identidade não será divulgada. Agradecemos a atenção de Vossa Senhoria

Anaires Aragão – UFS

Nome do entrevistado: _____

Data da entrevista: ____/____/____

Entrevistadora: Anaires Lima Aragão

O PROGRAMA DE DESLIGAMENTO VOLUNTÁRIO

- 1 – Qual o motivo para implementação do programa na sua empresa?
- 2 – Quais os tipos de recompensas (monetárias, não materiais e benefícios diversos) foram ofertados pelo programa de desligamento voluntário na instituição onde o senhor (a) trabalhou?
- 3 – O senhor acredita que houve perda de talentos importante com a implementação do programa? Em que isso pode ter afetado a empresa?

CONDIÇÕES CAPACITADORAS

- 4 – Era hábito da organização definir e divulgar as estratégias corporativas? (Intenção)
- 5 – A organização costumava, com base na estratégia corporativa, definir metas a serem alcançadas? Essas metas eram desdobradas para as diversas áreas da empresa? (Intenção)
- 6 – O seu gerente mantia os colaboradores a ele subordinado alinhados em direção e foco estabelecidos? (Intenção)
- 7 – Você sentia que detinha autonomia para realizar suas tarefas cotidianas? (Autonomia)
- 8 – Você tinha autonomia para solucionar problemas e agir pró ativamente? (Autonomia)

9 – A quebra de paradigmas era incentivada no ambiente de trabalho? (Flutuação e caos criativo)

10 – Eram estabelecidos objetivos claros e desafiadores para você e sua equipe? (Flutuação e caos criativo)

11 – No ambiente de trabalho ocorria dialogo aberto e trabalho em equipe? (Flutuação e caos criativo)

12 – Era comum receber informações sobre as atividades da sua gerência, da sua área de atuação e da empresa como todo? (Redundância)

13 – A rede de informações está disponível para todos os empregados da organização? (Variedade de requisitos)

TRANSMISSÃO DO CONHECIMENTO

14 – Quando você adentrou ao PDV a organização criou espaços favoráveis à troca de experiências com o seu substituto? Em caso de resposta positiva, como isso ocorreu? (Compartilhamento de conhecimento tácito)

15 – Você teve tempo e oportunidade para compartilhar o conhecimento e experiências que possui com seu substituto? (Compartilhamento de conhecimento tácito)

() Sim

() Não

Se sim, quais os pontos favoráveis e desfavoráveis neste compartilhamento?

16 – Você se utilizou da comunicação face a face e de um bom relacionamento para o compartilhamento do conhecimento tácito durante o período que antecedeu seu desligamento? Comente (Compartilhamento de conhecimento tácito)

() Sim

() Não

17 – Houve investimentos em cursos de formação que facilitou a troca de conhecimento junto do seu colega substituto? (Compartilhamento de conhecimento tácito)

() Sim

() Não

Em quais aspectos?

() tempo

() Linguagem

() Cultura organizacional

() Nivelamento de conhecimento

18 – Você organizou seus registros (como estudos, relatórios e pareceres técnicos, planilhas de registros técnicos) para deixá-los disponíveis para consultas futuras? Comente (Criação de conceitos)

Sim

Não

19 – A organização preocupou-se em sistematiza e organiza o conhecimento adquirido para facilitar a transferência de conhecimento durante o seu processo de desligamento? De que forma? (Justificação de conceitos)

Sim

Não

20 – Os registros que você criou foram utilizados pelo seu substituto? Eles foram reconhecidamente registros úteis que facilitaram o processo de transmissão do conhecimento no momento em que estava se desligando da empresa (Construção de arquétipos).

21 – Na sua opinião a organização preocupou-se em disseminar os conhecimentos dos empregados que se desligariam entre equipes, áreas, unidades produtivas e em cooperação tecnológica com outras organizações e/ou universidades? (Nivelamento de conhecimento).