

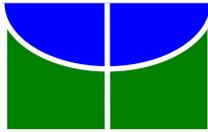
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB  
Faculdade de Ciência da Informação  
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

**Identificação de Perdas de Conhecimento  
Organizacional em Programas de Desligamento  
Voluntário - PDVs: Estudo de Caso da ECT –  
Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos**

KAISER MARK VIDAL

Prof. Dr. Renato Tarciso Barbosa de Sousa  
Orientador

Brasília/DF  
2010



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB  
Faculdade de Ciência da Informação  
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

**IDENTIFICAÇÃO DE PERDAS DE CONHECIMENTO  
ORGANIZACIONAL EM PROGRAMAS DE  
DESLIGAMENTO VOLUNTÁRIO - PDVS:  
Estudo de Caso da ECT – Empresa Brasileira de  
Correios e Telégrafos**

KAISER MARK VIDAL

Dissertação apresentada à banca examinadora como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação pelo Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília.

**Orientador: Prof. Dr. Renato Tarciso Barbosa de Sousa**

Brasília, 2010

## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Título:** “Identificação de perdas de conhecimento organizacional em Programas de Desligamento Voluntário - PDVs: **Estudo de Caso da ECT – Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos– (ECT)**”

**Autor:** Kaiser Mark Vidal

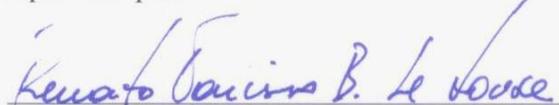
**Área de concentração:** Transferência da Informação

**Linha de pesquisa:** Gestão da Informação e do Conhecimento

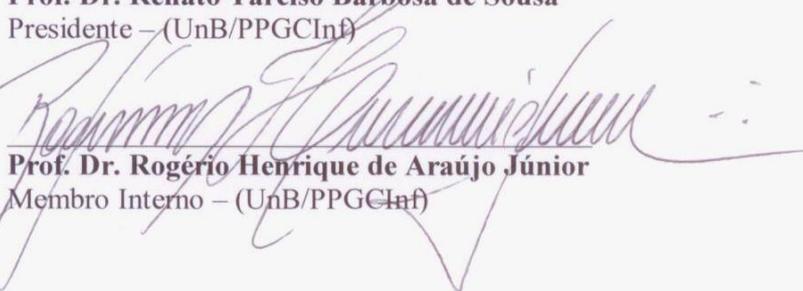
Dissertação submetida à Comissão Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação do Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre** em Ciência da Informação.

Dissertação aprovada em: 26 de julho de 2010.

Aprovado por:



**Prof. Dr. Renato Tarciso Barbôsa de Sousa**  
Presidente – (UnB/PPGCIInf)



**Prof. Dr. Rogério Henrique de Araújo Júnior**  
Membro Interno – (UnB/PPGCIInf)

**Prof.<sup>a</sup> Dra Maria Eunice Ferreira Damasceno Pereira**  
Membro Externo – (UFMA)



**Prof.<sup>a</sup> Dra Sofia Galvão Baptista**  
Suplente – (UnB/PPGCIInf)



Entrada do Rockefeller Center – New York – Jan/2009.

Não clama porventura a sabedoria, e a inteligência não faz ouvir a sua voz?  
No cume das alturas, junto ao caminho, nas encruzilhadas das veredas se posta.

Do lado das portas da cidade, à entrada da cidade, e à entrada das portas está gritando:

A vós, ó homens, clamo; e a minha voz se dirige aos filhos dos homens.

Entendei, ó simples, a prudência; e vós, insensatos, entendei de coração.

Ouvi, porque falarei coisas excelentes; os meus lábios se abrirão para a equidade.

Porque a minha boca proferirá a verdade, e os meus lábios abominam a impiedade.

São justas todas as palavras da minha boca: não há nelas nenhuma coisa tortuosa nem pervertida.

Todas elas são retas para aquele que as entende bem, e justas para os que acham o conhecimento.

Aceitai a minha correção, e não a prata; e o conhecimento, mais do que o ouro fino escolhido.

Porque melhor é a sabedoria do que os rubis; e tudo o que mais se deseja não se pode comparar com ela.

Eu, a sabedoria, habito com a prudência, e acho o conhecimento dos conselhos.

(Bíblia, Provérbios 8: 1-12)

## AGRADECIMENTOS

A realização desta pesquisa foi uma experiência espinhosa, porém, gratificante. Muitas pessoas se envolveram nesse processo. Não há como citar todas elas, mas, algumas reverências precisam ser prestadas pontualmente:

**a Deus**, por manifestar a cada dia sua misericórdia e cuidado. Por se fazer presente em momentos cruciais de minha vida, refutando qualquer possibilidade de eu vir a duvidar de sua existência ou atuação;

**aos meus pais**, que, à sua maneira, me ensinaram a importância de ir além, sempre. Não apenas disseram, mas demonstraram a necessidade de ser melhor e oferecer melhores oportunidades de vida aos meus filhos;

**ao Prof. Dr. Renato Tarciso Barbosa de Sousa**, que assumiu o papel de meu orientador nesta pesquisa. Por encarar o desafio da mudança vetorial de rumo e ter que recomeçar do zero o trabalho comigo. Também pelo tato nos debates de cada tópico e por entender as dificuldades pelas quais passei e respeitar minha visão e dinâmica;

**aos meus irmãos e amigos dos diversos ciclos aos quais pertenço**, por compreenderem minha recorrente ausência, por torcerem por mim e intercederem a Deus pela conclusão deste estudo;

**à Karla Faiad**, que comprou comigo a idéia da realização do mestrado e me ajudou a descobrir os caminhos para sua efetivação;

**à Sonia Pereira Kunitz e Cláudia Adriana Santos**, gestoras da UniCorreios que permitiram minha participação no mestrado, facultando a alternância de meu horário de trabalho;

**à Weides Melo Portales**, minha cunhada fantástica, que me auxiliou de um modo sem igual ao revisar comigo cada parte da pesquisa. Leu, releu, criticou e me ajudou a tornar mais claras as idéias que eu gostaria de transmitir. Ela contradiz todas as maledicências sociais a respeito da postura dos cunhados;

à **Mônica Braz de Souza**, que forneceu precioso material a respeito de Planos de Desligamentos Voluntários. Também contribuiu com a revisão de partes dessa pesquisa;

**aos amigos dos Correios que me apontaram gestores para realização das entrevistas e aos próprios entrevistados**, com sua postura cordial e pró ativa, contribuindo para a consecução dessa etapa do trabalho;

à **Nara Viana Costa Ribeiro**, incansável amante de GC que me animou e apoiou tecnicamente na formatação do projeto;

à **Profa. Dra. Sofia Galvão Batista**, que me recolocou no caminho da pesquisa quando não parecia haver mais esperanças;

**ao Marthin Leo Mallmann**, pelo apoio curto, mas extremamente significativo para que eu perseverasse na pesquisa quando o cenário era desfavorável;

à **Dione Iara Figueredo**, que me questionou e instigou durante todo o período de elaboração da dissertação a respeito de meus propósitos pessoais e profissionais.

**ao Valério Brusamolin**, meu referencial em *storytelling*, que compartilhou comigo um pouco do seu conhecimento e opinou várias vezes sobre o teor dos meus escritos;

à **Gláucia Batista**, que se ofereceu para reler meu trabalho e realizar ajustes na formatação, sempre com muita atenção e boa vontade;

**aos colegas do mestrado: Ricardo Ken, Alessandra Pessoa, Shirley Pimenta e Alexandre Mori**, com os quais compartilhei momentos de tensão, alegria e, certamente, estudos. Formamos um time e tanto!

às **funcionárias da Faculdade de Ciência da Informação da UnB, Martha Araújo Silva e Jucilene Gomes Moreira**, pelo suporte técnico sempre que requerido e pelo incentivo à conclusão da pesquisa;

por fim, a cada pessoa que caminhou comigo em algum momento e deixou seu rastro nessa minha jornada. A cada uma delas, o meu muito obrigado!

Kaiser Mark Vidal

## SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS .....	XI
LISTA DE QUADROS.....	XII
LISTA DE FIGURAS .....	XIII
RESUMO.....	XIV
ABSTRACT .....	XV
1. A PESQUISA.....	16
1.1 Introdução .....	16
1.2 Problema .....	17
1.3 Justificativa .....	18
1.4 Objetivos .....	21
1.4.1 Objetivo Geral .....	21
1.4.2 Objetivos Específicos .....	21
1.5 Metodologia.....	22
1.5.1 Tipo de Pesquisa .....	22
1.5.2 Aplicação do Instrumento de Coleta de Dados.....	23
1.5.3 Coleta de Dados.....	24
1.5.4 Delimitação do Universo.....	25
1.5.5 Tratamento de Dados .....	27
2. REVISÃO DE LITERATURA .....	29
2.1 Plano de Desligamento Voluntário – PDV.....	29
2.2 História Oral.....	32
2.3 Narrativas de Histórias (Storytelling) .....	36
2.4 Memória Organizacional .....	42
2.5 Aprendizagem Organizacional .....	47

2.6	Gestão da Informação .....	50
2.7	Gestão do Conhecimento .....	54
2.8	Considerações a respeito da revisão de literatura .....	64
3.	AMBIENTE DE PESQUISA .....	68
3.1	Estudo Documental .....	68
3.1.1	Manuais – ECT Normas .....	69
3.1.2	Comunicação Interna.....	71
3.1.3	Planejamento Estratégico .....	72
3.2	Células de Gestão do Conhecimento .....	73
3.2.1	Biblioteca da UniCorreios.....	74
3.2.2	Sala do Educador .....	76
3.2.3	Sala do Gestor .....	78
3.2.4	Comunidades de Prática – Coptec.....	80
3.3	Disponibilização da Informação e Proteção do Conhecimento .....	82
4.	O PDV DOS CORREIOS .....	87
4.1	Crítérios para Adesão .....	88
4.2	Restrições à Adesão e/ou Desligamento .....	89
4.3	Cronograma de Adesão e Desligamento .....	89
4.4	Incentivo Financeiro .....	89
4.5	Outras Questões .....	90
4.6	Narrativas – Elaboradores e Aplicadores do PDV .....	92
4.7	O PDV dos Correios Sob o Foco da Gestão do Conhecimento .....	98
5.	ANÁLISE DOS DADOS .....	100
5.1	Entrevistas - Gestores dos Pedevistas.....	101

5.1.1 Gestor 1 – Formatação de Contratos Múltiplos e Regras de Serviços .....	101
5.1.2 Gestor 2 – Desenvolvimento de Sistema de Distritamento de Encomendas .....	103
5.1.3 Gestor 3 – Contratação .....	105
5.1.4 Gestor 4 – Matrizes de Capacitação e Desenvolvimento.....	107
5.1.5 Gestor 5 – Contas Internacionais.....	108
5.1.6 Gestores 6 e 7 – Fluxo de Caixa e Arrecadação de Terceiros .....	111
5.1.7 Gestor 8 – Educação Corporativa na ECT.....	114
5.1.8 Gestor 9 – Filatelia .....	115
5.1.9 Gestor 10 – Perda de Conhecimento Organizacional na Diretoria Operacional .....	117
5.1.10 Gestor 11 – Perda de Conhecimento Organizacional na Diretoria de Tecnologia .....	118
5.1.11 Gestor 12 – Perda de Conhecimento Organizacional na Presidência da Empresa .....	119
5.1.12 Gestor 13 – Maiores Perdas de Conhecimento Organizacional...	120
5.2 Entrevistas - Especialistas .....	123
5.2.1 Colaborador 1 – Designer Instrucional .....	123
5.2.2 Especialista Técnico 1 – Coaching Organizacional .....	126
5.2.3 Especialista Técnico 2 – Gestão de Pessoas .....	128
5.3 Análise das Entrevistas .....	130
5.3.1 Quadro Resumo .....	131
5.3.2 Sobre a Perda de Conhecimento Organizacional .....	134
5.3.3 Sobre o Uso de Narrativas de Histórias .....	135
6. LIMITAÇÕES DA PESQUISA. ....	139

6.1 Medo de Comprometimento Pessoal .....	139
6.2 Urgência e Priorização de Processos .....	141
6.3 Dificuldade de Acesso à Informação, aos Gestores e Pedevistas ....	141
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	144
8. REFERÊNCIAS .....	154
ANEXO A - REFERÊNCIAS ORAIS .....	163
ANEXO B – Formulário de Orientação para Narrativas com Elaboradores e Aplicadores do PDV.....	165
ANEXO C – Formulário de Orientação para Narrativas com Gestores de Empregados que Aderiram ao PDV.....	167

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Houve perda de conhecimento organizacional? .....	134
Gráfico 2: Conhecia Narrativas de Histórias antes da pesquisa?.....	136
Gráfico 3: Validade das Narrativas de Histórias para Recuperação do Conhecimento .....	137

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Métodos, técnicas e fontes.....	25
Quadro 2: Métodos, técnicas e resultados .....	28
Quadro 3: Classificação dos entrevistados .....	87
Quadro 4: Quadro resumo das narrativas .....	132

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma ECT .....	27
Figura 2: Processo de emprego de narrativas.....	41
Figura 3: Interação entre a memória organizacional e os processos de Gestão do Conhecimento .....	43
Figura 4: O Ciclo Informacional .....	52
Figura 5: A Espiral do Conhecimento .....	60
Figura 6: A Organização do Conhecimento.....	63

## **RESUMO**

Esta pesquisa é focada na identificação de prováveis perdas de conhecimento quando uma organização adota Programa de Desligamento Voluntário - PDV para redução de seu quadro funcional. Aborda conceitos de Gestão do Conhecimento e Gestão da Informação, utilizando a História Oral como meio de preservação da Memória Organizacional. Com foco na mnemônica, apresentam-se as Narrativas de Histórias (*Storytelling*) como processo artificial de retenção e recuperação do conhecimento organizacional. Foram realizadas entrevistas com empregados envolvidos no processo do PDV: elaboradores e aplicadores do Plano, gestores e empregados que permaneceram nas unidades de trabalho onde se percebeu claramente a formação de uma lacuna na execução das atividades e ainda especialistas em assuntos de gestão de pessoas. Utilizou-se, ainda, a pesquisa bibliográfica para embasamento teórico dos trabalhos desenvolvidos. Os resultados apontam para a possibilidade do uso sistemático das narrativas de histórias como meio preservador de conhecimento.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Gestão do Conhecimento, Aprendizagem Organizacional, Memória Organizacional, PDV – Programa de Desligamento Voluntário, *Storytelling* – Narrativas de Histórias, História Oral.

## **ABSTRACT**

The objective of this research is to identify the lost of knowledge that happens when an organization adopts Voluntary Dismissal Programmes as a policy to reduce its staff. Concepts of Knowledge and Information Management will be reviewed as well as the use of Oral History as a mean of preserving the Organizational Memory. With a focus on mnemonics, the Storytelling technique is presented as an artificial process of retention and recovery of organizational knowledge. During the research, employees who work directly with the Voluntary Dismissal Programme of the Brazilian Official Post Office as well as managers and employees who stayed in the organization were interviewed and the knowledge gap as a result of employees' dismissals was noticed. The results of the research demonstrate that using Storytelling techniques systematically is a way of preserving the knowledge in the organization.

## **KEYWORDS**

Knowledge Management, Organizational Learning, Organizational Memory, Voluntary Dismissal Programme, Storytelling, Oral History.

# 1. A PESQUISA

## 1.1 Introdução

Desde que os Programas de Desligamento Voluntário (PDV) foram adotados no Brasil, na década de 1990, as empresas públicas brasileiras optaram pelo seu uso como método de redução de custos com pessoal.

Ante as constantes críticas ao “inchaço da máquina pública”, a opção pelos PDVs foi crescendo, a cada dia, nos órgãos do governo.

Ainda que tais planos tenham atingido parcialmente seu objetivo, alguns aspectos não foram inteiramente contemplados. Dois deles merecem destaque: o efeito sobre os empregados que aderiram ao PDV e a abordagem a respeito do conhecimento que eles detinham e que fora construído ao longo dos anos dentro das organizações às quais pertenciam.

Acompanhei de perto o primeiro PDV do Banco de Brasília – BRB em 1996. A empresa criou mecanismos voltados à preparação dos empregados para o mercado de trabalho após seu desligamento. No entanto, vários fatores influenciaram no futuro profissional destes empregados e dos oriundos de outras empresas públicas brasileiras, abrindo oportunidades e riscos diferentes daqueles previstos.

Pfeilsticker (2008) declara, em sua tese de doutorado, que muitas pessoas que saíram no PDV do Banco do Brasil não estavam aptas para formas de trabalho vetorialmente distintas daquelas por elas anteriormente desempenhadas. Tal realidade trouxe frustração a esses profissionais e também gerou em muitos deles uma perda de identidade, uma vez que toda sua história de vida estava baseada na organização à qual pertenciam.

O segundo aspecto - pouco explorado nos relatos que encontrei – foi o que me levou a optar por esta pesquisa: a perda do conhecimento organizacional quando empregados experientes se desligam de suas organizações sem um amplo estudo a respeito do seu saber profissional e da aplicação desse saber. Sobretudo em momentos de desligamentos em massa, são tantas preocupações que a relevância do conhecimento pode acabar se tornando secundária ou até mesmo esquecida.

Por meio dos relatos de pessoas que permaneceram nas organizações, percebo que essas instituições sofrem significativo impacto com a saída desses empregados, o que resulta na recontração de antigos funcionários ou na reinvenção de processos, gerando retrabalho e, por vezes, perdendo espaços anteriormente conquistados: mercado, desenvolvimento, tecnologia, comunicação ou a própria valorização do conhecimento.

Portanto, procurei verificar se, verdadeiramente, existem perdas de conhecimento organizacional quando uma empresa opta pela adoção de um PDV e se a aplicação de narrativas de histórias é indicada pelos gestores da empresa para a recuperação do conhecimento detido pelos ex-empregados.

Desse modo, a presente pesquisa visa preencher a lacuna encontrada e contribuir para a valorização do conhecimento nas organizações, reforçando a importância do uso das narrativas de histórias para preservação da memória organizacional.

## **1.2 Problema**

Amorim (2007) defende o fato de que a década de 1990 trouxe importantes fatos que marcaram o ambiente econômico do Brasil, como a abertura comercial e o estancamento do processo inflacionário.

Segundo Croce [199-?], O Programa de Desligamento Voluntário (PDV) ganhou força a partir da segunda metade dessa década quando novos modelos de racionalização na gestão de pessoas começaram a ser adotados, tanto por empresas particulares quanto pelas estatais, em virtude da exigência do novo perfil empresarial e do rápido avanço científico-tecnológico.

Rios (2002) aponta que esse modelo vem sendo cada vez mais adotado por ser intitulado como o “menos traumático” e o “mais democrático” na forma de desligamento funcional, sobretudo agora, em momento de crise econômica mundial.

Pinto (2009) ressalta que os PDVs, quando elaborados com direta submissão aos parâmetros estabelecidos pela legislação brasileira, primam pela redução ou quase extinção das ações reclamationárias trabalhistas. A motivação tradicionalmente considerada pelas empresas quando da opção por um PDV está,

geralmente, relacionada ao percentual de corte com o funcionalismo, à otimização de custos e à racionalização de gestão de pessoas.

Uma vez que se opte pela redução de empregados sem que se observe o impacto que cada área da organização sofrerá com a diminuição de seu quadro funcional, algumas atividades poderão ficar comprometidas. A retração do número de trabalhadores, nas condições acima mencionadas, atinge diretamente os resultados esperados pela organização porque impacta no cumprimento das tarefas essenciais dessas áreas.

Essa forma de relação institucional, imbuída de um discurso de valores democráticos e antitraumáticos em sua aplicabilidade, pode gerar a perda de conhecimentos construídos historicamente dentro da empresa, conforme analisa Rios (2002). E isso traz prejuízos diretos na estrutura e administração organizacional.

Há, também, a perda de conhecimento agregado, que não pode ser facilmente mensurado. Em entrevista ao jornal Folha de São Paulo, Restier (2009), especialista em gestão do conhecimento, afirma que uma empresa que dispensa um funcionário com cinco anos de atividade e que tenha salário de R\$ 5.000,00 perde, em média, R\$ 55 mil referentes ao investimento realizado em seu desenvolvimento. Por isso, faz-se necessário o aproveitamento desse conhecimento construído.

Diante dessa problemática, torna-se determinante o emprego de esforços que respondam à seguinte questão: houve perda de conhecimento organizacional quando a ECT optou pela adoção de um Programa de Desligamento Voluntário – PDV e é viável a utilização de narrativas de histórias para recuperação desse conhecimento?

### **1.3 Justificativa**

Quanto mais especializada for a área de atuação de uma organização, maior será o valor do conhecimento que seus empregados possuem. A pesquisa realizada por Grundstein e Barthès (1996 apud ALMEIDA, 2006) foi baseada numa empresa francesa de energia nuclear e traz a preocupação de identificar qual conhecimento é crucial e precisa ser localizado, formalizado, mantido e distribuído na organização.

Note a importância que Beckman (1999, apud MORESI, 2001, p. 144) dá à experiência, ao conhecimento e à *expertise* ao definir gestão do conhecimento:

Gestão do conhecimento é a formalização das experiências, conhecimentos e *expertise*, de forma que se tornem acessíveis para a organização, e esta possa criar novas competências, alcançar desempenho superior, estimular a inovação e criar valor para seus clientes.

Depreende-se desta afirmação que a vivência organizacional é de vital importância para que uma organização possa garantir seu espaço de atuação e sua sobrevivência. Quando empregados deixam uma organização podem levar consigo todo um cabedal de conhecimento construído ao longo dos anos. Cabe então à organização criar mecanismos para retenção e compartilhamento deste conhecimento - sobretudo em dias de constantes mudanças nos cenários político, administrativo, financeiro e social.

A velocidade com que estas mudanças ocorrem muitas vezes não permite a antevisão de suas consequências. Efeitos retardados e derivados podem manifestar-se após anos da implantação da mudança.

No processo de adaptação às novas exigências mundiais, o contexto sócio-econômico do Brasil e a necessidade de rápida adaptação facilitam o surgimento de incoerências e promovem mudanças organizacionais e nas relações de trabalho. Tais fenômenos levam as instituições a adotarem soluções para questões imediatas, muitas vezes desconsiderando o impacto que essas decisões provocam em outras esferas.

Como exemplo, é possível citar o PDV implantado na PUC-SP nos anos de 2005 e 2006. De acordo com Correia (2008), os desligamentos efetuados pelo PDV não atingiram o objetivo desejado e ainda potencializaram a situação de instabilidade administrativa e acadêmica pela qual a universidade já estava passando.

Destaca-se, ainda, que a reforma da previdência provocou a antecipação de aposentadorias - o que afetou de forma direta o ensino superior público federal, já que professores (servidores públicos) foram enquadrados nas novas regras.

Assim, a expectativa das mudanças que viriam a ser implementadas por esta reforma provocou a corrida pela aposentadoria por aqueles professores que já tinham direito a ela. Brazil (2003) estima que cerca de seis mil professores de instituições federais brasileiras de ensino superior tenham se aposentado. O autor

ainda cita o professor de Finanças Públicas da Universidade de Brasília - UnB, José Matias Pereira, que classifica como devastador o efeito causado pela reforma por ter antecipado a aposentadoria de boa parte de professores altamente qualificados.

Brazil (2003) infere que esse panorama gerou grandes preocupações no campo acadêmico, já que a falta desses professores poderia prejudicar a qualidade do ensino nas instituições públicas federais, principalmente diante do fato de que, por estarem em um momento mais avançado de suas carreiras, eram justamente, em geral, os mais experientes, experimentados e melhor titulados entre aqueles da ativa.

Echeverría (1997) aponta a importância da comunicação oral no ambiente organizacional tem aumentado nesses tempos de mudança constante, pois é necessário agir de imediato, antes da concorrência. Não há mais tempo para escrever: tem-se de executar o que for necessário ao mesmo tempo em que se conversa.

Slater e Narver (1995) recomendam que o conhecimento seja externalizado, na forma de histórias, procedimentos operacionais, declarações de missão e rotinas, para permitir a persistência da memória. Quanto mais volátil o fluxo da mão-de-obra, mais importante essa tarefa.

“O processo de comunicação oral é informal, mas entre administradores é tão importante quanto a escrita” (LE COADIC, 2004, p. 32-34). Há muita riqueza embutida nas declarações verbais expressas por empregados especialistas em suas áreas de atuação. Riquezas essas muitas vezes não documentadas em manuais e outros documentos formais das organizações.

Por último, merece destaque a afirmação de que as histórias, ao contrário de relatórios e outros documentos formais, deixam maiores impressões dramáticas na memória, sendo mais fáceis para lembrar, conforme declaram Desouza, Dingsoyr e Awazu (2005). Dessa forma, o aprendizado gerado a partir das narrativas de histórias tende a se tornar mais efetivo aos que delas fazem uso.

Diante do cenário apresentado, a realização desta pesquisa se justifica pelo fato de que não foram encontrados relatos significativos que abordassem a temática da perda de conhecimento organizacional com empregados que aderiram a programas de desligamento voluntário. Se não foram encontrados esses relatos, o que dizer de pesquisas que abordassem a aplicação de narrativas de histórias para

recuperação deste conhecimento? Nenhum registro que trouxesse resposta a este questionamento foi localizado.

Os resultados desta pesquisa podem proporcionar significativa contribuição à Ciência da Informação e despertar o interesse da academia e das organizações para reconhecimento das narrativas de história como método de conservação da memória organizacional, bem como da identidade dos grupos sociais que valorizam a transmissão oral como forma de preservação de sua história.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo Geral**

Identificar a ocorrência de Perda de Conhecimento Organizacional decorrente da adoção do Programa de Desligamento Voluntário – PDV na ECT e verificar se as narrativas de histórias podem ser utilizadas como instrumento para recuperação do conhecimento perdido.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

1. Identificar a incidência de perda de conhecimento organizacional a partir de entrevista com os gestores dos ex-empregados que aderiram ao PDV – Programa de Desligamento Voluntário/2009 dos Correios;
2. Verificar se a ECT previu a perda de conhecimento com a saída dos empregados e se essa se preparou para tal mudança;
3. Avaliar a proposta de PDV da ECT sob o foco da gestão do conhecimento;
4. Verificar se as narrativas de histórias são aplicáveis para a recuperação de conhecimento na ECT.

## **1.5 Metodologia**

Para a realização desta pesquisa foram desenvolvidos passos metodológicos distintos: estudo teórico para embasamento do trabalho, pesquisa de campo e análise dos dados coletados.

### **1.5.1 Tipo de Pesquisa**

Neste trabalho foi utilizada a pesquisa bibliográfica, ferramenta que deu o necessário suporte ao entendimento dos aspectos que envolvem a memória organizacional e sua relação com a gestão do conhecimento. Objetivou-se aprofundar o conhecimento a respeito da história oral, sua validade e sobre suas aplicações.

A pesquisa bibliográfica serviu, ainda, para aprofundamento da percepção da aplicabilidade das narrativas de histórias como método de recuperação de conhecimento organizacional.

A pesquisa de campo foi aplicada junto aos empregados membros dos grupos de trabalho que elaboraram e implantaram o PDV, junto aos gerentes dos ex-empregados, que se desligaram da empresa por meio do PDV e de especialistas em gestão de pessoas, em quatro momentos distintos, listados a seguir.

1. Entrevista com empregados envolvidos diretamente na elaboração e aplicação do PDV e que esclareceram a abrangência do plano;
2. Aplicação de questionário junto aos gestores de áreas afetadas pela saída de empregados por meio do PDV, para nortear as entrevistas;
3. Realização de entrevistas não diretivas com os gestores dos ex-empregados visando à identificação de perdas de conhecimento organizacional essenciais à continuidade do serviço;
4. Realização de entrevistas não diretivas com especialistas em assuntos de gestão de pessoas para obtenção de sua percepção a respeito da existência de perdas de conhecimento organizacional com o PDV; do uso de narrativas de histórias como instrumento de recuperação desse conhecimento e de outros mecanismos úteis à preservação e recuperação do conhecimento organizacional.

A análise dos dados coletados trouxe respostas acerca da incidência de perda de conhecimento organizacional da ECT e da viabilidade de utilização de narrativas de histórias para recuperação deste conhecimento.

### **1.5.2 Aplicação do Instrumento de Coleta de Dados**

Foram realizadas entrevistas com profissionais que elaboraram e conduziram a execução do Plano de Desligamento Voluntário e que deram seu apoio para entendimento dos critérios, motivações, expectativas e resultados do PDV 2009. Estas entrevistas objetivavam a contextualização da pesquisa. A partir delas foi possível conhecer melhor o PDV adotado pelos Correios e saber se existiu a preocupação corporativa com a preservação do conhecimento organizacional.

Dois questionários foram aplicados. O primeiro, direcionado aos elaboradores e aplicadores do PDV e o segundo voltado aos gestores dos ex-empregados. A função de ambos se assemelhava em propósito: nortear as entrevistas que foram realizadas, sem a obrigatoriedade de seu completo preenchimento.

A razão desta escolha baseou-se no fato de que estes questionários continham perguntas não diretivas (formulários - anexos B e C), cujo principal propósito era conduzir os entrevistados a refletirem a respeito do que seria tratado na entrevista. As entrevistas, quando consentidas, foram registradas em vídeo. Os gestores que não se sentiram confortáveis com a filmagem optaram pela entrevista sem áudio ou vídeo e pelo preenchimento completo do formulário.

Optou-se pela realização de entrevistas não diretivas com gestores de áreas pertencentes à Administração Central da empresa que podem ter sofrido perda de conhecimento quando do desligamento dos funcionários. Essas entrevistas buscaram identificar pontos de perda de continuidade das atividades ou de qualidade do trabalho desenvolvido. Esperava-se, assim, diagnosticar a existência de perda de conhecimento organizacional.

As entrevistas tiveram, também, o intuito de diagnosticar o conhecimento que os entrevistados possuíam a respeito do uso institucional de narrativas de histórias. Detectada a existência desse conhecimento, a opinião desses gestores foi considerada na análise da aplicabilidade das narrativas de

histórias na recuperação do conhecimento perdido no PDV, como forma de se ampliar a memória organizacional.

Foi franqueada aos entrevistados a mesma liberdade de discurso praticada nas narrativas de histórias. Para Pontes (2006), é preciso existir uma entrevista semi-estruturada antes da realização das narrativas. Esta entrevista precisa ser flexível, sem uma ordem rígida de questões para que o contador possa discorrer mais livremente sobre as informações que ele detém. Tais informações são o objetivo do uso de narrativas. Do mesmo modo, foi permitido ao gestor falar livremente sobre seu negócio, os ex-empregados, a perda de conhecimento organizacional, uso de narrativas de histórias e de outros meios de recuperação e manutenção desse conhecimento.

Lüdke e André (1986 apud PONTES, 2006, p. 20) corroboram com esse entendimento e nos dizem que a narrativa “se desenrola a partir de um esquema básico, porém não aplicado rigidamente, permitindo que o entrevistador faça as necessárias adaptações”.

Após esta etapa, foram realizadas entrevistas não diretivas com especialistas em gestão de pessoas da organização. Essas pessoas contribuíram com uma visão técnica do processo do PDV, seu reflexo nas diversas áreas da empresa, o uso de narrativas de histórias como forma de recuperação do conhecimento organizacional perdido e ainda, apontaram outros recursos dos quais a organização pode se valer para apoiar os processos de gestão do conhecimento.

### **1.5.3 Coleta de Dados**

O quadro 01 demonstra os métodos, técnicas e fontes usados em cada etapa da pesquisa.

**Quadro 1: Métodos, técnicas e fontes**

<b>Etapa</b>	<b>Método</b>	<b>Técnica</b>	<b>Fonte</b>
Aprofundamento nos temas: PDV, narrativas de histórias e embasamento teórico: história oral, memória organizacional, Gestão do Conhecimento e Gestão da Informação.	Análise bibliográfica	Pesquisa bibliográfica	Livros, artigos e documentos organizacionais
Aplicação da metodologia	Pesquisa qualitativa, descritiva e de campo	Entrevista em profundidade, questionários e entrevistas não diretivas.	Empregados formuladores e aplicadores do PDV, gestores e especialistas em gestão de pessoas.
Validação da hipótese	Pesquisa descritiva e de campo	Entrevistas e análise de dados	Gestores e especialistas.

Fonte: Elaboração própria.

#### **1.5.4 Delimitação do Universo**

Segundo Correia (2008), o assunto Plano de Desligamento Voluntário é bastante amplo. Sua aplicação tem sido extensa nas últimas décadas. A opção pelo estudo de caso do uso na ECT – Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - deve-se, em grande parte, ao fato de ser recente: primeiro semestre de 2009.

Por ser uma empresa de abrangência nacional e ter diversas realidades que devem ser consideradas em suas peculiaridades, optou-se, nesta pesquisa, pela aplicação das narrativas de histórias a gerentes de ex-empregados que trabalhavam na Administração Central (AC), em Brasília.

Manorg (2007) apresenta AC como a parte da empresa responsável pela normatização dos serviços e pela coordenação de atividades nas diversas unidades da federação, denominadas Diretorias Regionais (DR's). Desse modo, a opção da aplicação junto a gestores lotados na AC abrangeu pessoas cujas atividades funcionais refletiam em toda a instituição.

Uma vez que a proposta desta pesquisa era checar junto a um público específico (gerentes de pessoas que se desligaram da empresa por meio de um PDV) a ocorrência de perda de conhecimento na ECT e verificar a validade da aplicação das narrativas de histórias para recuperação deste conhecimento, optou-se pela seleção de um grupo limitado e heterogêneo de empregados.

Esta diversificação foi focada na natureza do conhecimento envolvido. Para tal, foram escolhidos dois representantes de cada diretoria da empresa - escolha que objetivou englobar todas as áreas da organização e obter a percepção de mais de um empregado de cada segmento.

Sendo seis diretorias e uma presidência, este universo compreende quatorze pessoas, que correspondem a, no mínimo<sup>1</sup>, 10% dos empregados da AC que se desligaram da empresa no PDV. Estes gerentes foram distribuídos da seguinte forma:

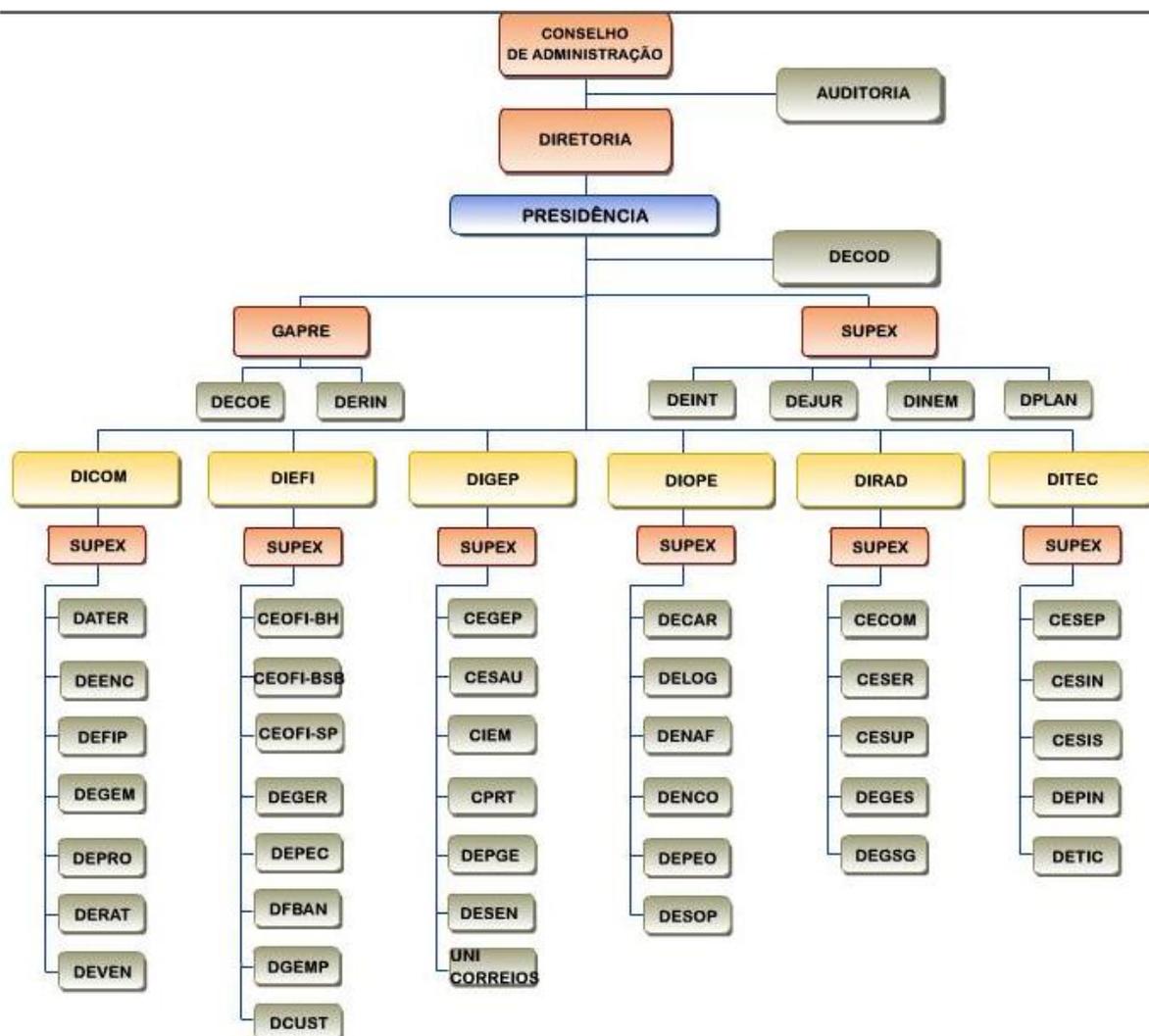
- dois gerentes lotados em área subordinada à Diretoria de Administração - DIRAD;
- dois gerentes lotados em área subordinada à Diretoria Comercial - DICOM;
- dois gerentes lotados em área subordinada à Diretoria Econômico-Financeira - DIEFI;
- dois gerentes lotados em área subordinada à Diretoria de Gestão de Pessoas - DIGEP;
- dois gerentes lotados em área subordinada à Diretoria de Operações - DIOPE;
- dois gerentes lotados em área subordinada à Diretoria de Tecnologia e de Infra-Estrutura - DITEC; e
- dois gerentes lotados em área subordinada à diretamente à Presidência da empresa – PRESI.

---

<sup>1</sup> Considerando-se que cada um desses gestores podia estar gerenciando mais de um empregado que se desligou da empresa pelo PDV. Efetivamente, durante a realização das entrevistas, isso foi percebido. Diversos gestores disseram que, em sua equipe houve o desligamento de três ou mais empregados.

A figura abaixo demonstra a estrutura organizacional dos Correios – sobretudo da Administração Central. As Diretorias Regionais possuem nível hierárquico semelhante ao dos Departamentos, ou seja, logo abaixo das Diretorias de Área.

Figura 1: Organograma ECT



Fonte: IntranetAC, 2010

### 1.5.5 Tratamento de Dados

O quadro 02 demonstra os métodos, técnicas e resultados encontrados no tratamento dos dados de cada etapa da pesquisa.

**Quadro 2: Métodos, técnicas e resultados**

<b>Etapa</b>	<b>Método</b>	<b>Técnica</b>	<b>Resultado</b>
Aprofundamento nos temas: PDV, narrativas de histórias e embasamento teórico: história oral, memória organizacional, Gestão do Conhecimento e Gestão da Informação.	Análise bibliográfica	Pesquisa bibliográfica	Modelo descritivo
Aplicação da metodologia	Pesquisa descritiva e de campo	Entrevistas e questionários.	Tabelas e modelo descritivo
Validação da hipótese	Pesquisa descritiva e de campo	Entrevistas e análise de dados	Modelo descritivo

Fonte: Elaboração própria.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

Buscando na literatura a definição e contextualização dos termos relevantes ao desenvolvimento desta pesquisa, a presente revisão foi elaborada visando embasar os conceitos aqui tratados. Estes conceitos direcionam o enfoque adotado e refutam a interpretação que outros autores trazem acerca dos assuntos.

### **2.1 Plano de Desligamento Voluntário – PDV**

A sigla PDV é encontrada em diversos textos significando Programa de Desligamento Voluntário, Plano de Desligamento Voluntário ou ainda Programa de Demissão Voluntária. As denominações são adaptadas a cada organização que as aplica. Todas elas, porém, significam a mesma coisa: uma proposta de redução dos quadros funcionais dessas organizações, incentivando seus empregados elegíveis a saírem das empresas, oferecendo-lhes algum tipo de benefício para romperem seu vínculo empregatício.

Segundo Croce [199-?], que rotula sua própria definição de simplista, os PDVs são:

...acordos que as empresas firmam com seus empregados que consistem no pagamento de uma indenização baseada no tempo de serviço do trabalhador (sem prejuízo das verbas rescisórias legais), para que estes se desvinculem espontaneamente da empresa em troca do compromisso de nada mais reclamar, a qualquer título.

No entanto, com a edição da Orientação Jurisprudencial nº 270, o Tribunal Superior do Trabalho acabou por equiparar a rescisão por PDV à demissão sem justa causa, facultando ao empregado ajuizar reclamação trabalhista naquilo que julgar devido quando de sua rescisão. Ao empregador resta uma única vantagem: a de que a adesão do empregado ao PDV é uma manifestação expressa de deixar o emprego. Desse modo ele não poderá, posteriormente, requerer sua reintegração.

Pinto (2009) interpreta os PDVs como benéficos às empresas ao declarar que é inquestionável é a melhoria da imagem da empresa junto à sociedade em decorrência da preocupação e assistência prestada ao empregado,

principalmente sob o ponto de vista da satisfação do empregado que tem a opção pelo seu desligamento e não por estar sendo demitido unilateralmente.

Sob sua ótica, o ajuizamento de reclamações trabalhistas também diminui drasticamente, face às condições pré-acordadas com empregados, sindicatos de classe e órgãos governamentais.

De acordo com Pfeilsticker<sup>2</sup>, “os PDVs apareceram no contexto da reestruturação produtiva”. Era o recurso que o capital dispunha para reorganizar os modos de produção, substituindo o trabalho humano pelas novas máquinas, tendo como suporte o avanço da tecnologia”.

A autora afirma que os PDVs foram formatados nos países de Primeiro Mundo por consultorias que apoiavam grandes empresas. Essas empresas tinham, em sua maioria, o histórico de possibilitar aos seus funcionários a construção de uma carreira como projeto de vida, numa equação de troca de estabilidade e segurança por lealdade e comprometimento.

Em sua consagrada obra “O capital”, Karl Marx (1980) abordava essa questão de um modo bastante explícito, apregoando que o uso de máquinas em diversos estágios do processo produtivo, permitiria reduzir ou eliminar a dependência do trabalho humano. Pfeilsticker<sup>3</sup> declara que o PDV é uma forma amistosa do capital dispensar os milhares de empregados que se tornaram obsoletos pelo fato de o capitalismo ter viabilizado a mecanização das empresas, o que vem de encontro com aquilo dito anteriormente por Marx.

Até a década de 1980, quando os países de Primeiro Mundo viviam os primeiros indícios da crise do sistema capitalista, o Brasil experimentava momentos de esperança, com a queda do regime militar<sup>4</sup>). No entanto, já como consequência da globalização que se instaurava, os efeitos dessa crise não tardaram a chegar ao nosso país.

A democratização de nosso país tomou forma ao mesmo tempo em que a globalização adquiria proporções imensas, sendo um processo irreversível e irresistível e que, a partir de então, os projetos nacionais começaram a ser

---

<sup>2</sup> PFEILSTICKER, 2008, p. 11-12.

<sup>3</sup> Ibid., p. 13.

<sup>4</sup> Ibid., p. 14.

comandados pelo interesse global<sup>5</sup>. Desse momento em diante, as grandes transformações ocorridas nas relações trabalhistas no Brasil foram norteadas pelo cenário internacional.

Já na década de 1990, com a instauração do Plano Collor e a abertura comercial que a ele se seguiu, o momento nacional que já era difícil se agravou. Exemplo disso é apresentado por Leite (2004) ao narrar sobre a crise na indústria de confecção de São Paulo.

Rios (2002) atenta para o fato do PDV estar alinhado à estratégia organizacional e não ser apenas um mero programa de RH. Em sua concepção, o PDV tem de ser encarado como um instrumento de gestão da empresa, inserido na estratégia de negócios da empresa. A falta de planejamento estratégico para situações que afetam a vida das pessoas tem levado a consequências indesejadas, como queda da satisfação de clientes, comprometimento da imagem da empresa no mercado, problemas de falta de comprometimento e queda da produtividade dos que permanecem na empresa.

A autora também apresenta significativa preocupação com o público-alvo do PDV. Um processo mal conduzido pode tornar-se um desastre, prejudicando de forma irreparável o clima interno e a imagem externa da empresa.

Durante realização de entrevista com a equipe que aplicou o PDV dos Correios, foi possível perceber pelas declarações dos narradores que o PDV/2009 conseguiu, de modo bastante preciso, atingir exatamente os empregados desejados. Segundo eles, foi possível atender anseios tanto dos empregados quanto da instituição. O quadro funcional dos Correios ainda comporta diversos empregados que já se encontram aposentados, mas que ainda mantém o vínculo de trabalho com a empresa. Diversos deles esperavam um incentivo para romperem este vínculo. O PDV foi esse incentivo.

Estes narradores revelam que essa foi uma grande preocupação do PDV2009 dos Correios. E o sucesso foi possível pelo fato de conseguirem alinhar os interesses organizacionais e os dos empregados. A empresa buscava promover o desligamento de empregados que estivessem aposentados ou prestes a fazê-lo.

Afirmam ainda que um grande equívoco ocorre quando da adoção de PDVs: a empresa devolve ao mercado alguns especialistas bem preparados e no

---

<sup>5</sup> Ibid., p. 15.

auge de sua idade produtiva. Muitas vezes esse processo representa perda significativa de capital intelectual para a organização e dificuldade de absorção deste público pelo mercado, possibilitando o insucesso na recolocação profissional. Tal situação provoca a busca por empregos cuja formação ou exigência de conhecimentos seja inferior àquela para a qual o profissional se preparou. Perde o profissional e perde o país. Outro risco para a organização é a absorção destes profissionais pela concorrência. Desse modo, o conhecimento construído na empresa passa a ser usado para o crescimento de seus competidores diretos.

Ao falar sobre sua experiência particular, ao desligar-se do Banco do Brasil por meio de um PDV, Pfeilsticker (2008, p.15) externaliza “ter percebido com perplexidade que as habilidades e competências que desenvolveu durante toda uma vida e, até então, tidas como bens, passaram a ser vistas, no momento da opção pelo PDV, como déficit.”.

Os saberes que permeiam essas habilidades e competências tornaram-se interesse central desta pesquisa.

## **2.2 História Oral**

O tempo histórico não é o tempo vivido. A história escrita, documentada, distingue-se do acontecido; é uma representação. E neste hiato entre o vivido e o narrado localiza-se o fazer próprio do historiador. (MONTENEGRO, 1994, p. 10).

Conforme sua percepção de mundo, seus valores e seu conhecimento, o historiador pode e, efetivamente, tece a visão que a história trará sobre determinado fato ou momento.

Assunção (1988, p. 34) faz uma importante declaração que amplifica e pontua a relevância das tradições orais:

tradição oral é um fenômeno que subsiste nos mais distintos contextos econômico-sociais e culturais, apesar do impacto da civilização do livro e dos meios de comunicação de massa que parecem querer relegá-la para o espaço de uma transmissão ‘arcaica’ e ‘primitiva’.

Ainda de acordo com Assunção (1988) uma sociedade que floresceu e se desenvolveu sem a prática da escrita sistemática, não fica privada de sua história, não permanece na escuridão e nem sofre a ausência de comunicação entre seus membros. Ela própria gera seus meios de criar, preservar e transmitir seus

valores. Além disso, ela institui formas de comunicação baseadas em seu momento histórico e em seus processos produtivos.

Montenegro (1944) diz que o que importa na história oral não são os fatos acerca do passado, mas todo o caminho em que a memória popular é construída e reconstruída como parte da consciência contemporânea. O modo com que os historiadores vão usar suas fontes é uma questão de suma importância para a história oral.

De acordo com Kargbo (2008), as tradições orais são o agrupamento de memórias vivas do passado que foram transmitidas oralmente, recontadas e compartilhadas por intermédio da cultura. Elas são formadas não apenas de histórias, mas de poemas, mitos, crivos, canções, estórias e lendas. Já Assunção (1988) complementa dizendo que essas formas de expressão oral – inclusive estórias de cunho biográfico – são marcadas por momentos diferentes em cada cultura.

Niethammer (1987) diz que a história oral é um meio privilegiado de resgate da vida cotidiana, uma vez que esta se mantém firmemente na memória, mesmo sofrendo alterações em função das experiências posteriores ou das mudanças de atitude.

Para Kargbo (2008), as tradições orais constituem um importante aspecto de qualquer biblioteca e torna-se o maior componente da história e cultura de uma sociedade. Elas ocupam um importante espaço entre as fontes históricas, servindo de base para muitos registros impressos e sua preservação é um aspecto crítico na herança de uma nação.

Felman (2000, apud FROCHTENGARTEN, 2005, p.18) recorda que:

O holocausto e a bomba nuclear, justamente eventos que ameaçaram suas vítimas de apagamento e esquecimento, transformaram o testemunho sobre o passado em uma modalidade decisiva de relacionamento dos homens com os acontecimentos.

Montenegro (1994) afirma que a história, enquanto representação do real, se refaz e se reformula a cada vez que são descobertos novos documentos ou fontes ou, ainda, a cada vez que o historiador realiza novas perguntas.

Para ele, tal colocação tem um caráter bastante positivo quando se atenta para a possibilidade de busca constante pela fidedignidade dos fatos. Todavia, o campo da memória oral torna-se instável em função das mudanças na

memória, uma vez que a memória não é um mecanismo de gravação, mas de seleção, que sofre alterações constantes.

Na contramão de alguns pensadores, Candau (2002, p. 64) afirma que aquilo que os membros de um grupo mais compartilham é justamente o que esqueceram.

Sin dudas, la memoria colectiva es más la suma de los olvidos que la suma de los recuerdos pues, ante todo y esencialmente, éstos son el resultado de una elaboración individual, en tanto que aquéllos tienen en común, precisamente, el haber sido olvidados.

Contudo, a relevância dos relatos orais é tão grande para a história que um antigo provérbio africano destaca isso nas seguintes palavras: “Os velhos são as nossas bibliotecas”.

E, em se tratando de África, esta tem sido alvo de profundas investigações sobre sua história. Tais investigações obtiveram resultados expressivos na reconstituição daquele continente.

A utilização sistemática das tradições orais confrontadas com outras fontes tem permitido incursões até o século XVI, graças a uma institucionalização muito bem elaborada desse tipo de transmissão em algumas sociedades africanas (ASSUNÇÃO, 1988, p. 33).

Hampate (1995 apud KARGBO, 2008, p. 443) afirma que nenhuma tentativa de penetrar na história dos africanos é válida sem confiar em suas tradições orais. Já na América Latina, Wachtel (1972 apud ASSUNÇÃO, 1988, p. 34) estudou os efeitos da aculturação das civilizações pré-colombianas em seu estudo sobre as tradições orais dos descendentes dos Incas.

Mesmo em países que cultivam a escrita há muito tempo, é notada a coexistência da tradição e da cultura oral. De fato, todos os grupos – inclusive urbanos – têm uma parcela de cultura oral que se manifesta em sua transmissão de valores, por exemplo. No Brasil, há um estudo citado por Assunção (1988) que mostra como a biografia pode reconstituir o espaço urbano, a história de seus moradores em um grande centro urbano, como São Paulo.

Ao tratar sobre o desenraizamento, Frochtengarten (2005, p. 379) fala que este é um relevante problema brasileiro, que torna grave a questão do movimento migratório para as metrópoles. Ele aponta:

A mentalidade e as habilidades que o migrante ousa carregar ameaçam perder-se no lugar em que aporta. Personagem urbano, mergulha em um mundo onde vigoram relações de subordinação vinculadas ao trabalho e à ameaça do desemprego. Freqüentemente, a migração representa um choque com a cultura letrada, cuja prevalência cala a oralidade essencial à

cultura popular. No espaço urbano, mas igualmente para além dele, sua tradição é atrofiada pela indústria cultural.

Mais uma amostra da presença das transmissões orais é o cerceamento do direito à livre expressão, que se estabeleceu durante o regime militar, instaurado a partir de 1964, que levou ao controle da fala e gerou um medo que atingia a todas as camadas da população. “As histórias transmitidas de boca em boca materializavam esse medo. Eram histórias que falavam de prisões, mortes e perseguições generalizadas” (MONTENEGRO, 1994, p. 42).

Outro exemplo nacional é a cultura popular do Maranhão. Assunção atesta que essa cultura e as tradições do povo maranhense são muito fortes. Ele diz que a região é duplamente periférica, pelo fato do país não constar entre as grandes potências mundiais e porque o Estado Maranhão é periférico no conjunto nacional. Então, há aí uma dependência econômica que reflete na dependência cultural.

Ele afirma que a cultura erudita maranhense chegou a liderar o primeiro movimento literário nacional – o romantismo. Após esta etapa houve a invasão da cultura de massa do Ocidente capitalista e também a invasão cultural promovida pelo sul do país, por causa das jazidas de Carajás. Deste modo, até mesmo as oligarquias regionais perderam sua autonomia, ao defrontarem-se com interesses alheios e mais poderosos que os seus.

A cultura popular do Maranhão é essencialmente oral. Para exemplificar, ele cita o Bumba-meu-boi, o Tambor de Mina e o Tambor de Crioula. Todas essas manifestações são confrontadas às mudanças contemporâneas e lutam pela sua sobrevivência. Assunção afirma, ainda, que essas manifestações normalmente ocorrem à noite e mesclam aspectos de religião e de brincadeira, ocorrendo, inclusive, passagens de uma para a outra.

A despeito de não terem explicitamente uma finalidade política ou de educação, estas manifestações o fazem de maneira indireta. O Tambor de Crioula, por exemplo, é o momento onde são entoadas canções alusivas à escravidão e também a temas mais atuais. O Bumba-meu-boi é uma visão satírica da sociedade maranhense. Nela aparecem o fazendeiro branco (dono do boi), o negro Francisco e os caboclos. “Esta manifestação é uma visão sintética da história e aponta preocupações como inflação, futebol ou a paixão amorosa” (ASSUNÇÃO, 1988, p. 37-38).

Ainda outra referência à importância das histórias orais. A pesquisadora Gill (2009), ao relatar os trabalhos realizados por uma visitadora sanitária e um médico na luta contra a tuberculose em Pelotas-RS, afirma ser possível a obtenção de conhecimento significativo, por haver ainda um caminho a percorrer, pelo grande volume de fontes escritas disponíveis, além das fontes orais, buscadas, sobretudo, junto aos familiares envolvidos com a enfermidade.

Finalmente, não se pode ser negligente com a importância de se considerar o aspecto contextual das histórias orais: “A história que se escreve de maneira consciente e inconsciente está marcada pela época em que se vive” (MONTENEGRO, 1994, p. 10).

### **2.3 Narrativas de Histórias (*Storytelling*)**

Armstrong (1994) assegura que os seres humanos gostam de ouvir histórias, ainda que estas já sejam conhecidas por eles. O prazer de assentar-se nos joelhos de seu avô para ouvir sobre os “bons tempos” confirma isso. As pessoas contam histórias para transmitir recados há milênios.

Os índios norte-americanos contavam histórias para transmitir sua cultura de uma geração a outra. Jesus foi um exímio contador de histórias e o fato de suas histórias serem lidas até hoje por centenas de milhões de pessoas confirma isso, demonstrando que o hábito de contar histórias faz parte do homem e não será abandonado nem esquecido.

Esta abordagem caracteriza um expressivo diferencial de diversas práticas e modelos gerenciais contemporâneos, que vêm, são aplicáveis durante algum período e logo sucumbem a outros modelos que se apresentam mais adequados à realidade.

Crianças pedem aos seus pais que repitam as mesmas histórias dezenas e dezenas de vezes. Tal prática gera prazer, desperta o imaginário da criança e, por vezes, a transporta ao contexto das narrativas.

Quando da escrita de seu livro Armstrong (1994), aplicava narrativas de histórias em sua empresa há cinco anos e afirma categoricamente que esta prática revelou-se uma forma de comunicação surpreendentemente eficaz. As narrativas criaram em seus funcionários a clara visão do que a empresa acreditava e do que precisava ser feito, ajudando para que todos se concentrassem nos mesmos

objetivos. Ele atesta que as regras existentes em manuais de normas ou em placas por vezes tornam-se inibidoras, mas que as lições das histórias são invariavelmente atraentes. Ensinos transmitidos por meio de narrativas tornam-se muito mais convincentes e eficazes.

Gargiulo (2005) corrobora para esse entendimento e vai mais além: ele atesta que as narrativas, por florescerem no imaginário de quem as ouve, podem conduzir o ouvinte a um nível de compreensão superior ao do narrador e simplificar a complexidade do tema abordado.

Referenciando Vladimir Propp (2003), Pontes (2006) destaca que a narrativa é, do ponto de vista antropológico, uma dimensão fundamental da linguagem do homem.

Henderson (2009, p.11) inicia seu artigo intitulado “*Communications Leadership: Storytelling*” citando uma frase da jornalista americana Brooke Gladstone, da Rádio Pública Nacional - NPR. Em seu programa *On the Media*, ela diz que os jornalistas são ensinados a falar e escrever de modo que aproxime as pessoas e que estas compreendam. Seu trabalho investigativo baseia-se na busca de histórias contadas por seus entrevistados. Henderson afirma que todos participam das narrativas de histórias, tanto na América quanto em outras culturas e comunidades ao redor do mundo. Todos compartilham histórias e, frequentemente, as melhores são compartilhadas sucessivas vezes.

Histórias são a base da interação, construção de conhecimento, o fundamento da memória e da aprendizagem. As histórias nos conectam com nossa humanidade, e ligam passado, presente e futuro, nos ensinando a antecipar as possíveis consequências de nossas ações. As histórias ajudam a definir o que é realmente especial sobre algo ou alguém.

Contudo, o poder das narrativas de histórias é frequentemente negligenciado ou desprezado por empresas, ONGs, associações, e demais organizações. Ao invés disso, elas optam por um estilo tradicional de comunicação – releases de imprensa, notas, promoções e táticas de mercado - na tentativa de promover, vender ou forçar sua publicidade. E... isso não funciona, especialmente no mundo online de hoje.

Seu artigo prossegue citando um caso bastante interessante de narrativas de histórias. Ele conta a história de estudantes do ensino médio em Pomona, Califórnia que produziram um vídeo com seu professor. O título era “Alguém está ouvindo?”.

Pomona é uma cidade assolada pela retração econômica. No vídeo eles compartilhavam histórias de como cada uma de suas vidas foi impactada pelas

execuções de hipotecas e pelos despejos que sofreram em suas casas. Eles contaram como suas famílias estavam sofrendo, e como estavam enfrentando a fome.

Os estudantes postaram o vídeo no *youtube* e um jornal local utilizou sua história. O jornalista John Larson relatou a história num jornal de Los Angeles. Esta se tornou um exemplo magnífico de *storytelling*. O presidente Obama tomou conhecimento e os visitou pessoalmente, porque ele estava ouvindo aquela narrativa. Os estudantes de Pomona alcançaram enorme repercussão mundial por compartilharem sua história.

Henderson (2009) termina o artigo dizendo que toda empresa tem suas histórias a contar e que estas devem ser contadas, compartilhadas e discutidas. É importante deixar que ela seja repetida mais e mais pelas pessoas. Ele lembra ainda que as narrativas de histórias existem há muitos e muitos anos antes da Internet e que coisas como blogs, twitter e outros são apenas novas táticas de apresentação.

Para Terra e Gordon (2002), narrar histórias no ambiente de trabalho é uma prática que envolve os membros da equipe e faz com que os mesmos se sintam ativos no processo empresarial de alcançar um lugar melhor. Deste modo, a narrativa de histórias torna-se uma ferramenta poderosa quando da comunicação de mudanças no ambiente organizacional.

No capítulo 2 do livro “A Gerência Através de Histórias” (originalmente “*Managing by storying around: a new method of leadership*”), Armstrong (1994, p. 6-8) justifica o uso de narrativas de histórias por meio de alguns tópicos. Destacam-se:

- Simplicidade: não são exigidos títulos universitários, diplomas ou MBA's para que se possa narrar uma história ou compreendê-la. É natural e fazemos isso desde a infância. Qualquer profissão pode valer-se da narrativa de histórias;
- São atemporais: não é um modismo. As histórias ficam e o uso de narrativas também permanecerá;
- Não sujeito às mudanças demográficas: a natureza da força de trabalho muda ao longo do tempo. Porém, a narrativa de histórias sempre será um recurso de comunicação entre gerentes e funcionários, por exemplo. Todo mundo, independente de idade, raça ou sexo, gosta de ouvir histórias;

- Um modo excelente de transmitir as tradições da empresa: as histórias que uma empresa conta mostram seus valores e, implicitamente, instruem as pessoas sobre como proceder. Através do uso habitual de narrativas de histórias é possível saber realmente como a empresa é;
- A melhor forma de treinamento: as pessoas aprendem como executar as tarefas e também o que é preciso fazer para serem promovidas ou demitidas;
- Uma maneira de motivar as pessoas: por traçarem diretrizes e mostrarem os valores da empresa, as pessoas incorporam os valores organizacionais, internalizam padrões e, em grande parte dos casos, praticam o autogerenciamento;
- Uma forma excelente de reconhecimento: pessoas gostam de ouvir e ler sobre pessoas, sobretudo sobre elas mesmas. No caso da empresa referenciada no livro, a cada vez que um funcionário é citado numa história, ele recebe uma cópia escrita da mesma e uma nota pessoal escrita por seu presidente. Para eles isso é motivo de muito orgulho;
- Ótima maneira de difundir os responsáveis por cada assunto: as histórias são difundidas por toda a organização. Além disso, elas revelam às pessoas quem deverão procurar se tiverem alguma dúvida. Isso é extremamente útil – particularmente para os novos funcionários;
- Diversão: assim como na infância, as histórias contadas podem produzir lembranças alegres e produzir alegria em quem as ouve;
- Um grande recurso para recrutamento e seleção: quando se entrevista alguém para um emprego, é recomendável apresentar a esta pessoa o modo de uso das narrativas na empresa e algumas histórias que reflitam seus valores. Se estudarem o material, já terão tomado conhecimento de como a empresa pensa. Além disso, é possível apresentar a elas uma ou duas histórias sem as conclusões do que é abordado. Depois, deve-se perguntar a ela que lição de moral ou conhecimento está implícito ali. Suas respostas podem influenciar muito na decisão de empregá-las ou não (obviamente, este princípio não pode ser aplicado a empresas cujo processo de admissão seja o concurso público).

De acordo com Batista et al (2005, p. 14),

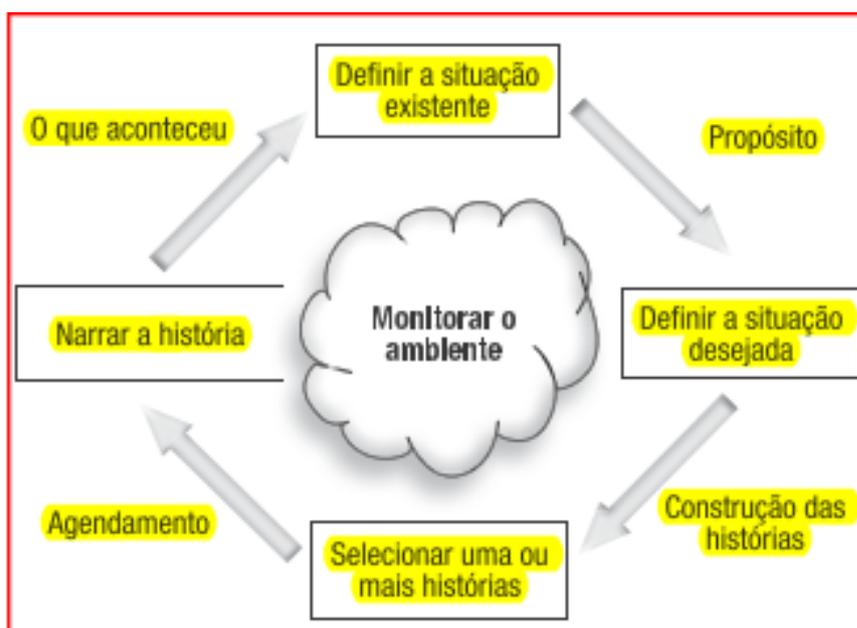
Narrativas são técnicas utilizadas em ambientes de Gestão do Conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.

A criação de narrativas de histórias, através do registro pelos membros da organização sobre acontecimentos em um determinado projeto ou atividade, é uma forma de representar conhecimento. Davenport e Prusak (1998) se referem a ela como sendo uma maneira de se armazenar conhecimentos mais próximos ao tácito, isto é, mais desestruturados. Isto porque narrar, contando histórias é uma forma bastante natural e fácil para uma pessoa expor e demonstrar um dado complexo. Entretanto, Cartoni (2006) ressalta que embora facilite o registro, este formato tem como inconveniente um acréscimo na dificuldade de busca (como encontrar um conhecimento que esteja implícito no relato) e a necessidade de um esforço maior no momento da interpretação.

Conforme Armstrong (1994), o modelo de narrativas de histórias adotada na Armstrong Internacional é bastante interessante: eles se limitam a histórias curtas, narradas por um gerente que aponte fatos ocorridos na empresa . Dali extraem uma lição de moral, um princípio a ser discutido ou incorporado – sempre focado na meta, nos objetivos, conquistas ou algo que não deveria ser feito - e as encaminham a todos os empregados da organização.

Ao traçar uma proposta de aplicação de narrativas de histórias a projetos de Tecnologia da Informação, Brusamolín (2006) apresenta a figura abaixo e traz considerações importantes, que devem ser seguidas para obtenção de sucesso:

**Figura 2: Processo de emprego de narrativas**



**Fonte:** Brusamolin, 2006, p. 47

A nuvem central traz uma preocupação para o gerente (ou aquele responsável pelo produto final da aplicação de narrativas): o ambiente muda, e isso pode significar problema ou oportunidade. Muitas vezes é preciso fazer ajustes no emprego das narrativas.

Reconhecida a situação existente (a partir da pergunta “qual é o problema?”), deve-se estabelecer os propósitos para se atingir a situação desejada. Seleciona(m)-se a(s) história(s) que permitirá (ão) o alcance dessa nova situação. O passo seguinte é o agendamento das narrativas. Estas são realizadas e é preciso analisar o que aconteceu no ambiente após as narrativas. Se a situação evoluiu para a desejada.

Brusamolin (2006, 48) afirma ainda que:

A etapa de “narrar a história” deve ser conduzida de forma natural. Não convém a uma história organizacional que o narrador faça uma performance, modificando seu tom de voz e comportamento usual. A narrativa deve ter credibilidade, e tudo deve ser verdadeiro, inclusive os gestos do narrador, que deve ter em mente que está simplesmente compartilhando um conhecimento com outros seres humanos. Se o ouvinte perceber alguma alteração no modo de ser de quem narra, a credibilidade da história provavelmente estará comprometida.

Esse é um aspecto peculiar das narrativas de histórias organizacionais, pois em outros contextos é usual modificar-se o tom de voz, a atitude e comportamento do narrador, que deve ser um showman. O importante é que a mensagem seja passada do narrador para a audiência, visando a alcançar uma percepção transformadora. O objetivo é que os participantes percebam o contexto de forma diferente do entendimento atual.

Após sua aplicação, as narrativas devem ser organizadas, a fim de que se possa criar uma codificação por autor e assunto para acesso posterior. Esse material deverá ser disponibilizado no sistema de biblioteca para visualização por todos os usuários da organização.

As narrativas de histórias estão tendo seu valor reconhecido. Sucessivas aplicações têm surgido nas organizações brasileiras e mundiais. A cada dia chegam mais e mais notícias do uso com sucesso de *storytelling* em diversos seguimentos da economia. Por exemplo, Hendersen (2009) afirma que a liderança estratégica das comunicações começa com o aprendizado do ofício de narrar histórias.

No entanto, analisando o cenário público brasileiro, Fábio Batista mostra que a implantação desta prática foi relatada em 29% das organizações, mas o seu alcance tende a ser restrito a iniciativas isoladas (38%) ou inexistente (54% das entidades). Apenas 8% relatam que já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes (BATISTA *et al*, 2005).

Ao falar sobre a narrativa de “causos”, Benjamim (2001. p. 200) diz que as mesmas são úteis como ensinamento moral, sugestão de alguma aplicação prática, provérbio ou uma norma de vida. Ele enxerga o narrador como sendo um homem que sabe dar conselhos e que isto, por si só, é sabedoria.

## **2.4 Memória Organizacional**

De acordo com Gandon (2002, p. 28),

memória organizacional é uma representação, um índice explícito, imaterial e persistente do conhecimento, da informação ou de suas fontes em uma organização, de forma a facilitar o acesso, compartilhamento e o reuso pelos membros da organização em suas tarefas individuais e coletivas.

A partir dessa perspectiva, a memória organizacional pode ser vista como o conjunto organizacional dos recursos de conhecimento.

**Figura 3: Interação entre a memória organizacional e os processos de Gestão do Conhecimento**



Fonte: Adaptado de Abecker, 1998, p. 41.

Ao analisar a figura 6, é possível perceber que a memória organizacional relaciona-se com os processos básicos de gestão do conhecimento. Deste modo, se uma organização se preocupa com sua memória organizacional, precisa implementar e incentivar os processos de gestão do conhecimento em todas as áreas de sua atuação.

Construir e gerir uma memória implica a utilização de abordagem multidisciplinar, pois a capitalização do conhecimento não é apenas uma questão técnica.

Não é proposição dessa pesquisa adentrar as fronteiras das Ciências Humanas – sobretudo da Psicanálise. Contudo, para ampliação da compreensão a respeito da memória organizacional, torna-se interessante a abordagem de alguns aspectos da memória humana. Para tal, é traçado um breve construto, embasado na visão Freudiana a respeito do tema.

Segundo Freud (1976 apud REMOR, 2009, p. 88), nosso aparelho psíquico funciona de um modo que a função perceptiva consciente apenas capta os estímulos, mas não os registra. Os registros daquilo que é percebido caracterizam-se como outra função, chamada em seu conjunto de memória. Nossos sentidos captam mais conteúdos, situações e sensações do que podemos reter em nossa memória consciente. Assim, é necessário que alguma parte dos estímulos seja

deixada de lado. O chamado “esquecimento seletivo” ocorre em função da necessidade e do interesse em relação aos estímulos percebidos.

Ainda em termos individuais, para Freud (1976) há uma interceptação na formação da memória que se caracteriza não por uma economia necessária em função de excesso de informações, mas por consequência de interesses incompatíveis que entram em conflito.

Naturalmente, a memória faz uma seleção de informações que processa como os interesses compatíveis. A memória da organização é o conhecimento distribuído em várias partes de retenção (caixas que armazenam informação). E esse conhecimento do indivíduo interage com o conhecimento oriundo das situações rotineiras, de acordo com Rao e Argote (2006).

Dessa forma, Holan e Phillips (2005) afirmam que o conhecimento organizacional encontra-se embutido em algum tipo de memória organizacional. Esta memória não desaparece, a despeito da rotatividade de pessoal. Uma excelente forma de reter o conhecimento é estruturar o trabalho. Isso abranda os prejuízos provenientes desta rotatividade de pessoal nas organizações.

Tem-se que levar em conta que, numa organização, “as pessoas agem coletivamente, mas aprendem individualmente” (KLEINER; ROTH, 2000, p. 136). Se aprendem individualmente, possuem visões distintas da realidade. Esse também acaba se tornando um grande desafio para a gestão do conhecimento: captar as percepções individuais distintas, que possuem valor para a organização e fazer uso delas para alavancar seus negócios.

Cada pessoa adquire conhecimento, constrói e organiza suas experiências. E fazer com que o conhecimento dos indivíduos seja historiado na instituição, permanecendo nela para utilizações futuras, é o que justifica a construção da memória organizacional. Integrar os diferentes saberes, melhora a aprendizagem dos funcionários, a circulação da informação e evita perdas de conhecimento.

Portanto, a memória organizacional vem justamente propor o aprendizado organizacional e a preservação do conhecimento inerente a cada organização, devendo, ainda, ser ressaltado aqui, os grandes danos causados quando estes não são incorporados ao acervo de conhecimento da instituição.

Contextualizando as contribuições e implicações da memória organizacional à utilização do referencial teórico de CHOU (2005, p. 458),

a memória organizacional facilita a aprendizagem, na medida em que repositórios para as informações e conhecimentos que a organização adquiriu proporcionam o contexto e o fundamento para a criação e aplicação de conhecimentos pelas diversas equipes.

A manutenção de uma base de metadados, descrevendo o histórico e o estado atual do desenvolvimento de projetos e iniciativas, papéis, responsáveis, implicações, limitadores, perspectivas e ações poderá servir de subsídio para o prosseguimento de projetos já iniciados ou até mesmo para evitar a retomada de erros prejudiciais à empresa. Com isso a sistematização e o repasse das informações e conhecimentos, promoverão a ampliação e o suporte às ações decisivas no gerenciamento de atividades significativas que visam ao êxito organizacional. Hijst *et al* (1996) concordam com essa posição, ao afirmarem que a principal função da memória organizacional é melhorar a competitividade da organização, aperfeiçoando a maneira de gerenciar o conhecimento.

A vantagem da memória organizacional firma-se ainda na praticidade e eficiência de serviços, bem como na estruturação de projetos institucionais. Porém, faz-se necessária a disseminação desses conhecimentos de maneira clara e aberta, para que haja reaproveitamento do que a organização tem desenvolvido, bem como economia de tempo.

Assim, a não repetição de erros, a ajuda na tomada de decisões baseadas nas informações armazenadas, a eliminação do retrabalho, a divulgação de ações melhores e mais eficientes do conhecimento de determinados funcionários e a projeção de riscos baseados em dados estatísticos serão automaticamente obtidos pelo uso da memória organizacional. Pelas novas experiências e vivências, novos valores e conhecimentos derivados do uso do repositório da memória organizacional devem, também, ser agregados à própria memória organizacional.

O registro da história da empresa de forma organizada consolidará o conhecimento coesivo na obtenção dos objetivos desejáveis através do acesso rápido e direto a gráficos, narrativas de histórias e relatórios, na difusão e aproveitamento do conhecimento dentro da organização.

Para as organizações, é difícil incrementar seu acervo de conhecimento a partir de sua experiência institucional. E a memória organizacional tem papel essencial na manutenção deste conhecimento. Conforme Abecker (1998), mais do que um mero repositório de informações a memória organizacional prevê

meios para uma captação e disseminação eficientes, integrando-se com o ambiente de trabalho e com outros processos de gestão do conhecimento.

Macintosh et al (1997 apud VASCONCELOS, 2003, p. 05) versam sobre a gestão de recursos do conhecimento organizacional, e destacam os principais entraves para uma maior produtividade e desempenho nas organizações baseadas em conhecimento:

- a maioria dos trabalhadores perde muito do seu tempo a procurar a informação que necessita;
- o saber fazer essencial está apenas disponível na mente de algumas pessoas;
- informação valiosa está dissimulada em imensos conjuntos de dados e documentos;
- erros dispendiosos são repetidos devido à não consideração de experiências anteriores;
- atrasos, produtos e serviços com pouca qualidade resultam de um insuficiente fluxo de informação entre os diversos agentes organizacionais.

“Uma prática que tem sido adotada para registrar o caminho trilhado pelas organizações é o uso das Histórias de Aprendizagem. Elas são documentos que narram a história organizacional pela perspectiva de muitas pessoas” (ROTH; KLEINER, 2000, p. 531). Ao aglutinarmos essas visões, temos a história da organização contada por ela própria.

Segundo Abecker (1998), a principal função da Memória Organizacional é aumentar a competitividade da organização, a partir do melhoramento na gerência do conhecimento organizacional. Com base nela é possível um maior compartilhamento e reuso do conhecimento corporativo, do individual e das lições apreendidas nas atividades empresariais. Isso trará melhor qualidade de resposta às questões relacionadas à organização, seu ambiente, processos e produtos.

Então, Dieng et al (1998 apud Vasconcelos et al, 2003, p. 06) apresentam as maiores motivações para a construção de uma Memória Organizacional:

- evitar a perda de inteligência corporativa (ou capital intelectual) quando um especialista deixa a empresa;
- explorar e reutilizar a experiência adquirida nos projetos passados para evitar a repetição de erros;
- melhorar a circulação e comunicação da informação na organização;
- integrar o saber fazer a partir de diferentes partes da organização;
- melhorar o processo de aprendizagem individual e organizacional.

Finalizando, Abecker (1998 apud MACHADO, 2003, p. 08) relembra que a memória organizacional armazena e gerencia os ativos intelectuais da organização, “provendo conhecimento, onde e quando ele for necessário, além de atuar como um sistema de acompanhamento de execução de tarefas. Ela está sempre disponível para apresentar informações relevantes”.

Melhorar as condições de trabalho na organização inclui a incorporação de ações coletivas de compartilhamento do conhecimento, visando à preservação da memória organizacional. Tal prática requer a mudança de visão de todos os empregados, portanto, é trabalhosa. No entanto, ao final, resulta num ambiente otimizado, onde os esforços são reduzidos e a produtividade pode ser otimizada.

## **2.5 Aprendizagem Organizacional**

Fischer (1988 apud AMORIM, 2007, p. 35) descreve o cenário de reestruturação das empresas brasileiras após as significativas mudanças do início da década de 1990. Primeiramente elas adotaram estratégias reativo-defensivas. Assim sendo, seu foco prioritário foi a redução de custos e de investimentos em pesquisa, treinamento e desenvolvimento.

Já num segundo momento, a partir de 1995, estas estratégias contemplavam a qualidade, racionalização de produção, treinamento e uso de melhor tecnologia.

Essas alterações exigiram um novo perfil educacional de seus empregados e muitos conhecimentos vieram por meio do aprendizado com consultorias externas que repassavam seus conhecimentos.

Paralelamente, o governo criava iniciativas visando à modernização e aumento da competitividade das empresas brasileiras, como o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQB (Ministério da Ciência e Tecnologia, do Desenvolvimento e do Trabalho), o Programa de Apoio à Capacitação Tecnológica – PACTI e Programa de Capacitação Instituição – PCI (Ambos do Ministério da Ciência e Tecnologia). No entanto, segundo os autores Amorim (2007) e Fischer (1998), esses programas tiveram alcance limitado devido a falhas na fomentação e estruturação da inovação e da pesquisa e do desenvolvimento. Eles consideram, ainda, a ausência de políticas que protegessem e reestruturassem setores considerados estratégicos para o país. Fischer (1998) reclama a ausência de uma política industrial ativa, voltada ao aperfeiçoamento tecnológico. Tal política contrastaria com o cenário percebido, no qual os ajustes das empresas eram direcionados pelo mercado.

Não é objetivo deste trabalho traçar um retrato histórico da evolução do aprendizado nas organizações. No entanto, para ampliarmos o entendimento a respeito de aprendizagem organizacional, é importante falarmos um pouco das Universidades Corporativas.

O fato é que, ao longo dos tempos, empresas perceberam que os programas de treinamentos tradicionais não produziam em seus empregados um sentimento de “pertencimento”, de seu envolvimento com as organizações nas quais trabalhavam. De acordo com Carvalho e Cruz (2001), estas empresas descobriram nas Universidades Corporativas a melhor forma de desenvolver os talentos humanos na gestão dos negócios.

Conforme estes mesmos autores, já se falava a respeito de Universidades Corporativas desde que a General Electric lançou a Crotonville Management Development Institute, em 1955. Porém, o verdadeiro surto de interesse na criação de uma Universidade Corporativa, como complemento estratégico do gerenciamento do aprendizado e desenvolvimento dos funcionários de uma organização, ocorreu no final da década de 1980.

De acordo com Meister (1998), Universidade Corporativa “é um guarda-chuva estratégico para desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais”. Cabe a ela a missão de atender as expectativas das organizações, mantendo-as competitivas no mercado.

Para Marisa Eboli (2004, p. 48), a Universidade Corporativa precisa trabalhar alinhada às metas empresariais, desse modo a aprendizagem organizacional será ativa e contínua:

As organizações que aplicam os princípios inerentes à UC (Universidade Corporativa) estão criando um sistema de aprendizagem contínua. O propósito é que toda empresa aprenda a trabalhar com novos processos e novas soluções e compreenda a importância da aprendizagem permanente vinculada às metas empresariais.

A missão da UC consiste em formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua.

Em outra obra, Eboli (1999) afirma que, para atingimento das metas empresariais, a organização precisa, através da universidade corporativa, promover o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias da organização. Entretanto, para defini-las, é fundamental que a empresa identifique qual é a sua competência empresarial. Ou seja, aquela competência que realmente constituirá seu diferencial competitivo e será responsável pelo seu sucesso.

Choo (2006) afirma que a aprendizagem organizacional também se dá através de alianças, entre a organização e clientes, fornecedores, distribuidores, fontes de informação etc.

O aprendizado nas organizações difere significativamente daquele focado no indivíduo em função dos mecanismos de interpretação do ambiente. Estas dependem dos indivíduos, mas aprendem numa dimensão distinta destes.

De acordo com Peter Senge *et al.* (1994), a aprendizagem organizacional relaciona-se diretamente ao monitoramento exaustivo da experiência e à transformação da experiência em conhecimento. Conhecimento este acessível a toda a organização e relevante para seus propósitos fundamentais.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p.XII), esta transformação da experiência em conhecimento representa a criação do conhecimento nas empresas. Criação esta que eles entendem como sendo “a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”.

Carvalho e Cruz (2001, p. 35) dizem que a aprendizagem organizacional é “um modo de pensar que tem como meta oferecer a todos os níveis

de funcionários o conhecimento, as qualificações e as competências necessárias para atingir os objetivos estratégicos da organização”.

Lundvall (2003, p. 117) aborda a existência de “um ciclo composto por: competir, aprender, inovar e novamente competir”. Com isso ele evidencia que a aprendizagem organizacional é inerente ao processo de inovação e que esta faz com que a organização se mantenha competitiva.

Abordando a competitividade requerida da organização, Senge (1990, p. 12) enfatiza a necessidade da celeridade na aprendizagem organizacional:

‘A capacidade de aprender mais rápido que seus concorrentes’, complementou Arie de Geus, chefe de planejamento da Royal Dutch/Shell, ‘pode ser a única vantagem competitiva sustentável’. À medida que o mundo se torna mais interligado e os negócios se tornam complexos e dinâmicos, o trabalho está cada vez mais ligado ao aprendizado, e já não basta ter uma única pessoa aprendendo pela organização toda. Simplesmente não é mais possível que a cúpula ‘resolva’ e todos tenham que seguir as ordens do ‘grande estrategista’. As melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirão como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização.

Para que a aprendizagem organizacional gere resultados significativos a uma organização, é preciso gerenciá-la. Avaliar esta aprendizagem é o melhor meio de fazê-lo (GARVIN, 1993 apud CARVALHO; CRUZ, 2001).

Durante uma análise conceitual, Henrique e Barbosa (2005) sugerem que o processo de aprendizagem organizacional está associado a uma ação de mudança que venha a contribuir para a consecução de um nível superior de desempenho. Sob esse prisma, a aprendizagem organizacional implica a gestão da informação e das condições contextuais para a criação, disseminação e compartilhamento do conhecimento.

Complementando o que os autores anteriores afirmaram, Davenport e Prusak (1998) declaram que o que torna o conhecimento valioso para as empresas é, em última instância, a capacidade de tornar melhores as decisões e medidas tomadas a partir dele.

## **2.6 Gestão da Informação**

Apenas para localização no universo conceitual, faz-se necessária a introdução do tema gestão da informação.

Wilson (1997 apud SILVEIRA, 2001), afirma que gestão da informação é a aplicação de princípios administrativos à aquisição, organização, controle,

disseminação e uso da informação para a operacionalização efetiva de organizações de todos os tipos e que o principal objetivo da gestão da informação é identificar e potencializar recursos informacionais de uma organização ou empresa, ensinando-a a aprender e adaptar-se às mudanças ambientais.

De acordo com Choo (1996), as organizações utilizam a informação para fundamentar o processo decisório – nesse caso, a informação atua como um redutor da incerteza, para interpretar o ambiente, reduzindo a equivocação e para criar conhecimento novo.

Ferreira (2006) nos lembra que o conceito de informação vem do latim *informare*, que significa “dar forma a” e que criar um consenso de sua definição na sociedade atual não é tarefa fácil. Capurro e Hjørland (2003) endossam a idéia, ao declararem que existem muitos conceitos de informação e que eles estão inseridos em estruturas teóricas mais ou menos explícitas, sendo fácil perder a orientação ao estudá-los. De acordo com o contexto, a informação pode ser usada como um termo para aumentar o status, sem muito comprometimento teórico. São diversos conceitos de informação mostrando a tessitura complexa da linguagem comum e da teorização científica em torno do conceito e de a sua relação com a realidade social e natural.

Santos (2009, p. 08) diz que informação

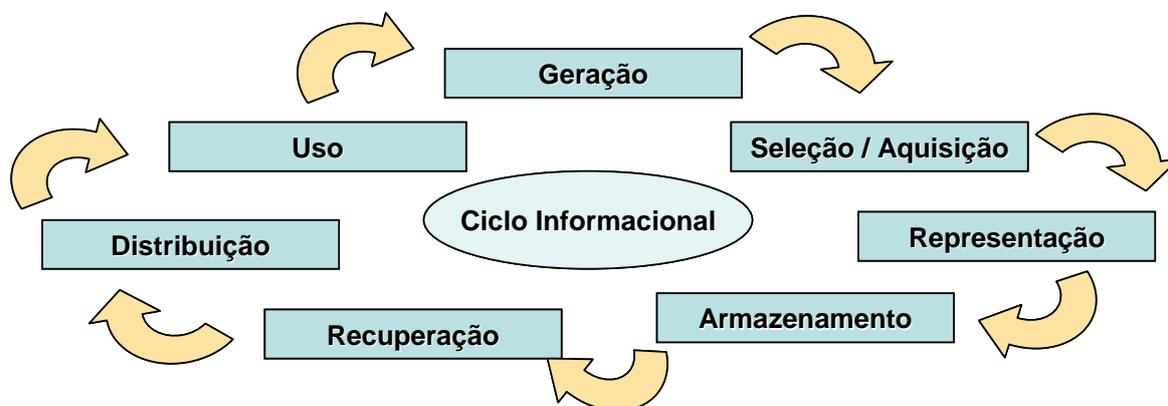
são dados que passam por algum tipo de processamento para serem exibidos em uma forma inteligível às pessoas que irão utilizá-los. O processo de transformação envolve a aplicação de procedimentos, que incluem formatação, tradução, fusão, impressão e assim por diante. A maior parte deste processo pode ser executada automaticamente.

Para este trabalho, usaremos o conceito de informação apresentado por Eduardo Moresi (2001, p. 112): “estruturas significantes com a competência de gerar conhecimento no indivíduo, em seu grupo ou na sociedade”. Deste modo, o conceito “pode representar melhor o uso da informação em um contexto organizacional na busca por determinado resultado” (FERREIRA, 2006, p. 22).

Nesse ponto, destaca-se a contribuição de Tarapanoff (2001), segundo a qual, a informação pode e deve ser gerenciada, e é a base da administração dos recursos de informação, que consiste na visão integrada de todos os recursos envolvidos no ciclo da informação, isto inclui a informação propriamente dita (conteúdo), os recursos tecnológicos e também os recursos humanos.

Gerenciar esta informação torna-se, então, um processo inerente às atividades próprias das organizações.

Figura 4: O Ciclo Informacional



Fonte: Adaptado de Ponjuán Dante, 1998, p. 114.

Kira Tarapanoff (2006) diz que a gestão da informação é a aplicação do ciclo informacional (figura “O Ciclo Informacional”) nas organizações. Este ciclo mostra que a informação é dinâmica não somente quando de sua transferência, mas também em relação à sua produção.

Silveira (2001) afirma que a gestão da informação (aquisição, armazenamento, análise e uso) provê a estrutura para o suporte ao crescimento e desenvolvimento de uma organização inteligente, voltada para o aprendizado, que se adapta, responde e se antecipa às exigências e novidades do ambiente.

Cardoso (2003) ressalta o desafio que é gerenciar o grande volume de informações disponibilizado no cotidiano de uma organização, uma vez que esse volume vem crescendo consideravelmente nos últimos tempos. Sobretudo porque o ambiente empresarial está cada vez mais competitivo e a concorrência está aumentando a cada dia.

Segundo Tarapanoff (2001, p. 44) “O principal objetivo da gestão da informação é identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação, ensiná-la a aprender e a adaptar-se às mudanças ambientais”.

Citando Davenport (2001) e Cianconi (1999), Andrade (2006, p. 09) reforça a importância da informação para as organizações e a necessidade de agilidade em sua disponibilização e seu uso atrelado ao processo de tomada de decisão:

No ambiente competitivo, é requerida a redução de tempo entre o registro e a disponibilização de informações voltadas para processos de tomada de decisão. Em virtude disso, o gerenciamento de informações nos processos organizacionais deve permear toda a cadeia de valores do ciclo informacional, ressaltando a maximização de valor do uso da informação, a minimização dos custos de aquisição, o processamento e a utilização da mesma, a delegação de responsabilidades para o seu uso efetivo, eficiente e econômico, além da confiança no trâmite informacional.

Conforme Cianconi (1999 apud ANDRADE, 2008, p.13),

... o êxito do processo de gestão da informação está relacionado com as respostas de algumas questões como: Quais são as informações relevantes possuídas pela sua empresa? Quem as possui e quem são os gestores dessas informações? Quais são as suas fontes de informação? Como são organizadas, controladas, armazenadas? Como são compartilhadas? Quais são as informações necessárias? Como obtê-las? Há um executivo de alto nível que defenda a informação na sua empresa?

Para Rascão (2006, p. 52), a gestão da informação se relaciona mais do que com um simples conceito de informação. “Ela precisa se relacionar à informação como um processo e como um veículo de construção social”.

Uma vez que a informação ganha espaço na sociedade como elemento de construção social, seu valor vai sendo reconhecido a cada dia. Ela torna-se um bem, por vezes, inestimável. A partir de então inicia-se um novo tempo, onde a informação começa a valer igual ou mais que os bens de consumo com quantificação determinada e valor mensurável. Surge, então, a era da informação.

Contrastando com a era industrial, onde o poder de uma classe, um Estado ou um grupo era dirigido pelo controle dos meios de produção, Tarapanoff (2001, p. 43) afirma que “a era pós-industrial caracteriza-se pela propriedade dos meios de concepção e informação”. O futuro seria direcionado pela “mercadoria” informação, segundo De Masi (1999 apud TARAPANOFF, 2001, p. 44). Surge, assim, a sociedade da informação. Sobre esse assunto, Marta Valentim (2002, p. 02) declara que:

A sociedade da informação traz paradigmas da economia, como produtividade e qualidade, cria novos caminhos para o desenvolvimento e exige uma nova postura diante das mudanças sociais. Gerar, obter e aplicar conhecimento passa a ser item básico para enfrentar essas mudanças.

O que caracteriza uma sociedade como 'sociedade da informação' basicamente é a economia alicerçada na informação e na telemática, ou seja, informação, comunicação, telecomunicação e tecnologias da informação. A informação, aqui entendida como matéria-prima, como insumo básico do processo, a comunicação/telecomunicação entendida como meio/veículo de disseminação/distribuição e as tecnologias da

informação entendidas como infra-estrutura de armazenagem, processamento e acesso.

A sociedade da informação e sua relação com a economia de um país se dão através de uma superestrutura de comunicação, apoiada em tecnologias da informação e, o mais importante, o conhecimento, sua geração, armazenamento e disseminação, ou seja, o que se denomina atualmente de 'nova economia', é a associação da informação ao conhecimento, sua conectividade e apropriação econômica e social. Além disso, exige dos diferentes segmentos econômicos uma mudança significativa no processo produtivo e inovativo.

No entanto, como alerta Albrecht (2004), gestão da informação não é a mesma coisa que gestão do conhecimento.

## **2.7 Gestão do Conhecimento**

Este é um ponto que suscita diferentes interpretações e visões entre os renomados autores que militam sobre o tema. Serão apresentadas as opiniões de alguns deles – controversas e complementares. Ao final do tópico estará descrita a visão de gestão do conhecimento – GC proposta para o escopo desta pesquisa.

Para representativa parte dos autores, há três classes principais de elementos que precisam ser diferenciados ao se abordar o tema gestão do conhecimento. São eles: dado, informação e conhecimento. Estes três elementos formam uma escala de complexidade e significado, com fronteiras nem sempre bem definidas. O ambiente onde esses elementos estão inseridos e a visão de quem os utiliza podem resultar na formação de um significado diferente. Isso quer dizer que esta classificação pode ser diferente para cada pessoa. Wurman (1995. p. 43) partilha dessa visão, pois declara que “... o que constitui informação para uma pessoa pode não passar de dados para outra”. É uma avaliação subjetiva e depende do contexto no qual estes elementos estão inseridos.

Se a classificação não é simples, sua conceituação também não o é. Apesar de tecer suas próprias definições desses elementos, Davenport (1998) não se sente à vontade em conceituá-los, por julgar a fronteira entre esses elementos claramente imprecisa.

Miranda (1999, p. 285) diz que dado é um “conjunto de registros qualitativos ou quantitativos conhecido que organizado, agrupado, categorizado e padronizado adequadamente transforma-se em informação”. Davenport e Prusak

(1998) acrescentam que, comumente, ele se encontra nos bancos de dados ou documentos de uma empresa.

Valdemar Setzer (2001) diz que dado é uma sequência de símbolos quantificados ou quantificáveis. A partir desta afirmação, ele assegura que texto, fotos, figuras, sons gravados e animação são dados, pois todos podem ser quantificados. Assim sendo, podem ser armazenados em computador e processados por ele. Dado é, então, necessariamente uma entidade matemática. Isso o torna puramente sintático, ou seja, pode ser descrito por meio de representações formais, estruturais.

A respeito da informação, Setzer (2001, p. 135-152) traz uma definição que, por vezes, confunde-se com a que outros autores tecem a respeito do conhecimento. Ele diz que a informação “é uma abstração informal (isto é, não pode ser formalizada através de uma teoria lógica ou matemática), que está na mente de alguém, representando algo significativo para essa pessoa”. De fato, ele diz que isso não é uma definição, mas uma caracterização, porque as palavras “algo”, “significativo” e “alguém” são amplas e não limitam a compreensão que se pode ter do conceito. Para esclarecer o que quer dizer, ele exemplifica:

Por exemplo, a frase ‘Paris é uma cidade fascinante’ é um exemplo de informação – desde que seja lida ou ouvida por alguém, desde que ‘Paris’ signifique para essa pessoa a capital da França (supondo-se que o autor da frase queria referir-se a essa cidade) e ‘fascinante’ tenha a qualidade usual e intuitiva associada com essa palavra.

Para Davenport e Prusak (1998), a informação é uma associação de dados que adquire significado dentro de um contexto particular. Tendo um emissor e um receptor, ela torna-se uma mensagem e seu significado está ligado à sua interpretação. Miranda (1999, p. 285) acentua esse conceito, reafirmando a definição anterior e acrescentando que a “informação precisa ser útil à tomada de decisão”.

O importante, neste momento, é a diferenciação dos elementos estudados. O conceito de informação foi melhor detalhado no tópico que trata da gestão da informação.

Assim como os dados são a matéria-prima para se criar a informação, esta torna-se o elemento básico para obtenção de conhecimento.

Rascão (2006, p. 37) diz que “conhecimento é a internalização da informação por uma pessoa, a ponto de poder utilizá-la”. Davenport e Prusak (1998, p. 6) dizem que é “o conhecimento não é puro nem simples. Ao contrário, ele é uma

mistura de vários elementos”. É algo impossível de ser totalmente capturado ou organizado, por estar presente somente na mente das pessoas, e só possuir algum valor quando utilizado por estas pessoas.

Para Cartoni (2006, p. 99), o conhecimento forma um painel na mente de uma pessoa e a habilita a avaliar e obter novas experiências e informações. Ele “é a consequência mental de angariar informações e, em sua forma mais desenvolvida, apresenta-se como a capacidade de chegar a novas descobertas com base no aprendizado e na experiência”.

Setzer (2001) concorda que o conhecimento se forma no interior dos indivíduos, a partir da experiência, da vivência do objeto do conhecimento. Complementando o exemplo usado quando tratou da definição de informação, ele diz que alguém tem algum conhecimento de Paris somente se a visitou.

Por ter que ser vivenciado, o conhecimento não depende apenas de uma interpretação pessoal, como ocorre com a informação. Contudo, Setzer (2001, p. 144) é radical ao afirmar que o conhecimento não pode ser descrito. Para ele, o que se descreve é a informação:

Assim, o conhecimento está no âmbito puramente subjetivo do homem ou do animal. Parte da diferença entre estes reside no fato de um ser humano poder estar consciente de seu próprio conhecimento, sendo capaz de descrevê-lo parcial e conceitualmente em termos de informação, por exemplo, através da frase ‘eu visitei Paris, logo eu a conheço’ (supondo que o leitor ou o ouvinte compreendam essa frase).

A informação pode ser inserida em um computador por meio de uma representação em forma de dados (se bem que, estando na máquina, deixa de ser informação). Como o conhecimento não é sujeito a representações, não pode ser inserido em um computador. Assim, neste sentido, é absolutamente equivocado falar-se de uma “base de conhecimento” em um computador. O que se tem é, de fato, é uma tradicional “base (ou banco) de dados”.

Wilson (2006, p. 38-39) corrobora para essa visão. Para ele,

‘Conhecimento’ é definido como aquilo que sabemos: conhecimento envolve o processo mental de compreensão, entendimento e aprendizado que ocorre na mente e somente na mente (...). E sempre que queremos expressar o que sabemos, podemos somente fazê-lo mediante o envio de mensagens (...). Tais mensagens não levam consigo ‘conhecimento’, elas constituem informação, que uma mente apta pode assimilar (...) e incorporar em suas próprias estruturas de conhecimento.

A comunidade de gestão do conhecimento parece tratar conhecimento como uma coisa ou mercadoria, mas conhecimento não é uma coisa, e sim um processo complexo e dinâmico. Aquilo que sabemos está constantemente mudando, à medida que adquirimos ou estamos expostos a novas informações sobre o mundo. As associações entre os elementos do que conhecemos também estão continuamente mudando pela mesma razão (...). O corolário disso é que conhecimento nunca pode ser capturado

nem compartilhado: tudo que é capturado ou compartilhado são informações sobre o que sabemos.

Esse saber próprio, desestruturado, inerente a cada ser humano é chamado de Conhecimento tácito por Polanyi (1966), Bair e Stear (1997) e Nonaka e Takeuchi (1997).

Afirmar que existe um determinado tipo de conhecimento chamado de tácito dá a idéia de que existe outro tipo de conhecimento. De fato, a literatura contempla amplamente diversos tipos de conhecimento. Conforme a abordagem de cada autor, as classificações podem ser notoriamente diversificadas. Por exemplo, Firestone (1998) cria cinco classificações para o conhecimento organizacional. Já Miranda (2004) tem uma classificação do conhecimento voltada ao posicionamento do conhecimento estratégico. Nesta análise, o conhecimento estratégico está embutido no conhecimento organizacional que por sua vez faz parte do conhecimento como um todo.

Choo (2000 apud MIRANDA, 2004, p. 33) defende a existência de um conhecimento cultural. A esse respeito, ele diz que o conhecimento cultural

consiste de crenças tomadas como verdadeiras baseadas na experiência, na observação e na reflexão sobre si mesma (a organização) e o seu ambiente. Além disso, uma organização propicia o compartilhamento de crenças sobre a natureza de seu próprio negócio, suas competências específicas, seus mercados, competidores e outros. Esse conhecimento inclui o compartilhamento de 'suposições' e crenças que são usadas para descrever e explicar a realidade, assim como os critérios e expectativas usados para agregar valor e significado à informação nova.

Outro ponto assinalado por CHOO (2000, p. 4), sobre o conhecimento cultural, refere-se ao fato de que está

... inserido na forma como as organizações contam sua história e suas realizações – as histórias, as lendas, os heróis, os vilões, os triunfos e os fracassos. Ele também é expresso nas normas e critérios que a organização utiliza para avaliar seus projetos e seu desempenho, e decidir como são apropriados para a organização, o que vale a pena fazer e o que deve ser feito.

O que é semi-consensual entre os autores é a existência do conhecimento tácito e do conhecimento explícito.

Tomaremos por base o conceito defendido por Polanyi (1966) e por Nonaka e Takeuchi (1997), para os quais os conhecimentos tácito e explícito são unidades estruturais básicas que se completam.

Para os autores, o conhecimento tácito é pessoal, subjetivo, não estruturado, ligado ao contexto, de difícil registro e transmissão a outra pessoa por qualquer método sistemático ou lógico. É identificável por meio de conclusões, *insights* e palpites subjetivos. Ele está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, crenças pessoais, valores, habilidades, perspectivas ou ideais. Todos esses são fatores intangíveis.

O conhecimento explícito é objetivo, estruturado, expresso por meio de linguagem formal e sistemática. Pode ser facilmente comunicado entre indivíduos, processado por um computador, transportado, transmitido eletronicamente, armazenado em bancos de dados e compartilhado em documentos e sistemas computacionais. São exemplos de conhecimento explícito: normas, livros, manuais operacionais, procedimentos de trabalho, documentos internos, sistemas corporativos e as bases de dados, expressões matemáticas.

Se forem comparadas as definições de informação e conhecimento explícito, pode-se afirmar que as mesmas, conforme o contexto, podem estar associadas ao mesmo elemento.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69-75) falam sobre as formas de conversão do conhecimento. De acordo com os autores, o conhecimento pode ser transformado de tácito para tácito (Socialização), de tácito para explícito (Externalização) de explícito para tácito (Interiorização) e de explícito para explícito (Combinação).

A socialização é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente de outros, sem usar a linguagem. Os aprendizes trabalham com seus mestres e aprendem sua arte não através da linguagem, mas sim através da observação, imitação e prática.

Como os autores destacam no início do trecho transcrito, o compartilhamento de experiências é fundamental para que ocorra a socialização. Isso porque, como no exemplo dos mestres e aprendizes, é preciso perceber o universo do outro. No conceito de conhecimento tácito é abordada toda a questão do universo individual que caracteriza esse conhecimento.

Externalização é um processo perfeito de criação do conhecimento (...) na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 71).

Miranda (2004, p. 151) defende a existência de um subsistema de externalização e codificação do conhecimento tácito, que transforma o conhecimento tácito dos especialistas em conhecimento explícito, valendo-se, para isso, da utilização de técnicas adequadas. “Seu objetivo é permitir que esse conhecimento seja capturado pelo sistema de armazenamento e colocado à disposição da organização para ser utilizado pelo grupo de estrategistas e decisores”.

A combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Esse modo de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.75).

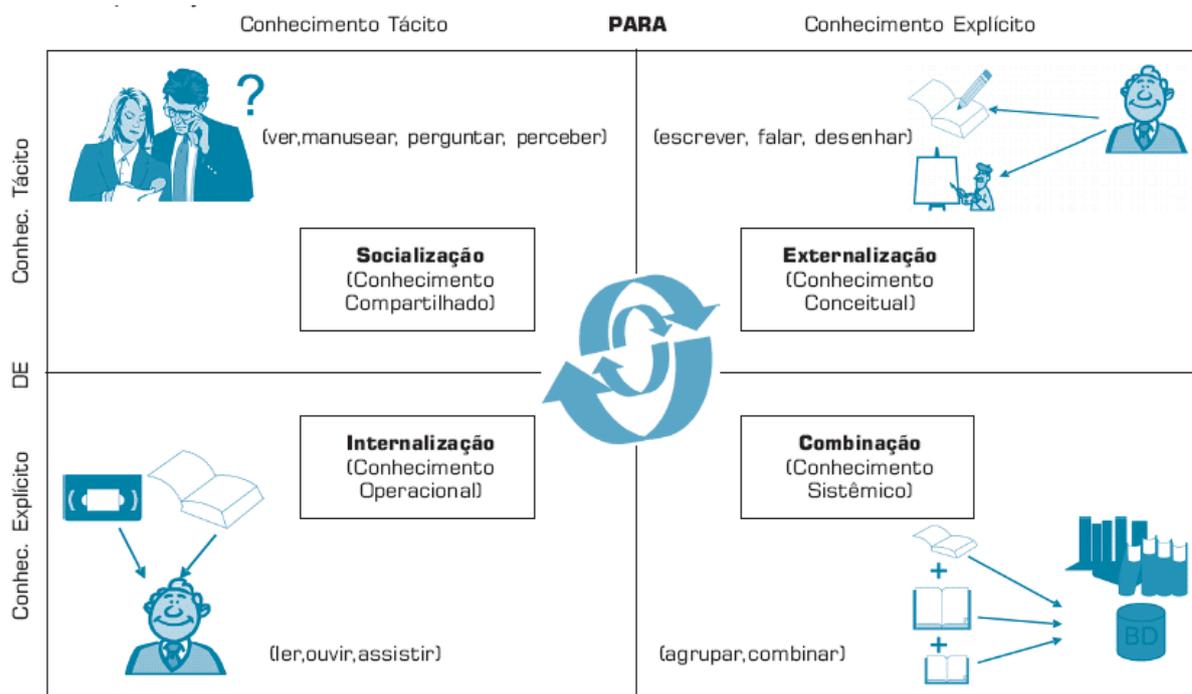
A cada vez que se trabalha o conjunto de conhecimentos organizacionais registrados em seus bancos de dados, ou quando os empregados da organização participam de reuniões e eventos nos quais partilham seus conhecimentos, nesse momento acontece o processo de combinação. O mesmo ocorre também pela aplicação dos métodos tradicionais de ensino nas escolas.

Quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito 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. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 77).

A internalização está associada diretamente ao aprendizado pela prática (SVEIBY, 1998). Ocorre a cada vez que o indivíduo estuda os textos e documentos da organização ou vivencia uma situação que amplia seu estado anterior de conhecimento.

Do acréscimo de conhecimento produzido no indivíduo pelo processo da internalização, surge a possibilidade e necessidade de compartilhar aquilo que ele detém. A partir daí, processam-se novamente as etapas anteriormente descritas, levando a organização a um novo patamar de conhecimento. A esse ciclo é dado o nome de espiral do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 62).

**Figura 5: A Espiral do Conhecimento**



Fonte: SILVA; ROZENFELD, 2003, p. 14 adaptado de NONAKA; TAKEUCHI, 1997.

Portanto, para a transformação da informação em conhecimento, é necessária a realização do exercício pessoal de interpretar informações, planejar formas de ação e, efetivamente, implementá-las para alcançar resultados. A aplicação desse conhecimento, por vezes, explicita o valor que ele possui.

Grotto (2001), conta que em 1999 a Ford comprou a divisão de carros da Volvo por US\$ 6,45 bilhões. Paralelamente, a Yahoo! comprava a GeoCities por US\$ 4,58 bilhões. Os valores eram bem parecidos. No entanto, as características de cada empresa negociada eram muito diferentes. A compra da Ford envolveu uma organização tradicional e de bens tangíveis, ao passo que a Yahoo! comprou uma empresa de bens (ativos) intangíveis, conhecida apenas por usuários da Internet. Este é um exemplo próprio da era do conhecimento.

Cartoni (2006, p. 98) fala sobre os ativos intangíveis:

Os ativos intangíveis são definidos por Lacombe & Heilborn (2003, p. 489) como “ativos que não têm substância física, mas proporcionam benefícios econômicos”. São ativos intangíveis: competência dos gerentes, sua experiência e conhecimento da empresa, sistemas administrativos, patentes, softwares desenvolvidos pela empresa, relações com os clientes atuais e potenciais e o conhecimento de suas preferências, relações com fornecedores, conhecimento de seus pontos fortes e fracos, marcas registradas, imagem da empresa no público e na mídia, pesquisa em desenvolvimento e manuais.

Parte da diferença entre o valor de mercado do total de ações de uma empresa e o seu valor contábil pode hoje ser explicada pelos ativos intangíveis, constituído em boa parte do conhecimento. Também devemos considerar como parte deste conhecimento não apenas aqueles relacionados ao desenvolvimento científico e tecnológico, mas também as notícias, as opiniões, a comunicação e os serviços.

Porter (1986 *apud* CARTONI, 2006, p. 99) relembra o equívoco cometido por líderes empresariais desde os anos 1980, por darem extrema ênfase aos dados e às informações e não conseguiram compreender o poder do conhecimento para impulsionar o sucesso organizacional. Isso não ocorreu pela falta de divulgação da importância do conhecimento como elemento de vantagem competitiva, mas porque focaram demais no aspecto técnico da informatização. Não incorporaram o conhecimento na cultura organizacional, como algo a ser nutrido e não apenas gerenciado.

O conhecimento precisa ser valorizado e contribuir para o sucesso organizacional, no entanto, para que isso ocorra, é preciso mudar as mentes dos gestores dessas mesmas organizações. Eles precisam valorizar estrategicamente o conhecimento. Albrecht (2004) diz que não é possível gerenciar com eficiência na Terceira Onda (Era do Conhecimento) com as formas de pensar típicas da Segunda Onda (Era da Industrialização).

Sobre a importância do conhecimento, Davenport e Prusak (1998, p. 204) alertam que

O que torna o conhecimento valioso para as empresas é, em última instância, a capacidade de tornar melhores as decisões e medidas tomadas a partir dele. Se o conhecimento não melhora o processo decisório, então para que geri-lo?.

E sugerem que começar a gestão do conhecimento pelo aprendizado organizacional é uma boa idéia. Contudo, raramente as empresas o fazem (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 203).

Definidos esses três elementos (dado, informação e conhecimento), faz-se importante acrescentar um quarto elemento, que é o próximo degrau na escala de complexidade e significado: a sabedoria. Esta representa, basicamente, o uso que se fará a partir da obtenção do conhecimento.

Acompanhe o que Carlos Nepomuceno (2009, p. 01) diz, sob a forma de poema, a respeito de dado, informação, conhecimento e sabedoria:

A diferença entre dado, informação, conhecimento e sabedoria

Há uma certa confusão sobre a diferença entre dado, informação, conhecimento e sabedoria.

O dado é um pingo de chuva. Você está andando e sente um pingo, um segundo pingo, um terceiro pingo. Aquilo não significa que é uma chuva, pode ser um ar condicionado, pingando num dia de calor.

No momento em que você olha para o céu e repara que existem nuvens e que começa ver os primeiros raios e sentir mais pingos, complementa aquele conjunto de dados e chega a uma informação: vai chover!

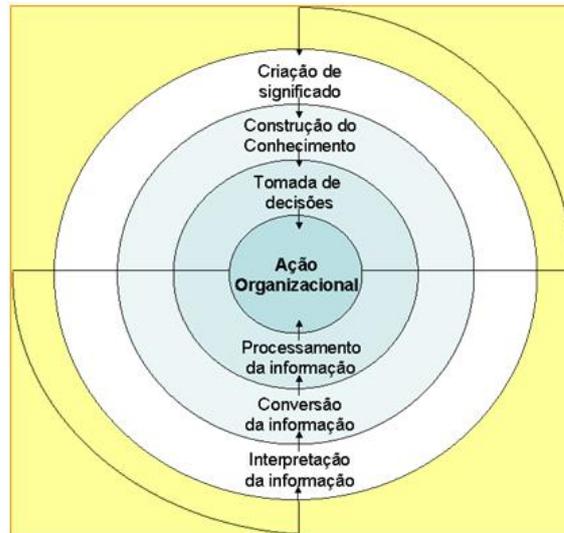
O conhecimento é quando você percebe que com a chuva você vai se molhar e se você se molhar não vai poder chegar ao trabalho todo molhado e que você pode ficar resfriado. Então, isso é um conhecimento.

A sabedoria é o que vai fazer com tudo isso. Se você vai continuar andando desesperadamente no meio da chuva e se molhar todo, ou vai se preservar numa marquise e deixar a chuva passar.

A harmonia entre o dado, a informação, o conhecimento e a sabedoria poderíamos resumir que é a arte de viver. E isso funciona tanto para cada pessoa, para cada grupo, para cada empresa e para cada país. É isso!

A figura “A Organização do Conhecimento”, reforça a visão deste trabalho, mostrando que os elementos analisados vão crescendo em complexidade e significado. Da fase externa, onde ocorre a junção de dados para compor a informação até o ponto que a informação foi processada, gerou conhecimento que influenciou na tomada de decisão, os elementos são tratados e convertidos. A ação organizacional está estreitamente vinculada à idéia da sabedoria. Cabe à organização decidir o que fazer do conhecimento obtido. É importante observar que a ação organizacional influencia o ambiente no qual ela está inserida, gerando novos elementos a serem analisados sob a mesma ótica.

**Figura 6: A Organização do Conhecimento**



Fonte: CHOO, 2006, p. 31.

Thomas Davenport e Laurence Prusak (1998) relembram que a gestão do conhecimento não é uma prática nova. Mesmo antes do assunto se tornar popular, os bons gerentes já valorizavam a experiência e o conhecimento de seus subordinados. Entretanto, para Forray e Lundvall (1996), o momento atual vivido pela humanidade se destaca pelas significativas mudanças na relação entre conhecimento e desenvolvimento.

Para Sveiby (2001), gestão do conhecimento é mais bem definida pelo modo com que as pessoas utilizam o conhecimento; Ele traz duas visões distintas: uma centrada nas Tecnologias de Informação e Comunicação (reengenharia, Inteligência Artificial) e outra focada nas pessoas, campo de atuação dos teóricos organizacionais e psicólogos. Tarapanoff (2006) acredita que, para ser mais efetiva, a gestão do conhecimento necessita de uma solução que envolva coerentemente as pessoas, a organização e a tecnologia.

Bair e Stear (1997) a vêem como uma disciplina que promove uma abordagem integrada para identificar, capturar, recuperar e avaliar os ativos informacionais da empresa. Esses ativos de informação podem incluir bancos de dados, documentos, políticas, procedimentos, bem como o conhecimento não capturado, tácito e próprio de cada empregado.

Em função da natureza do conhecimento, Wilson (2006, p. 38) afirma que a GC não faz sentido; “é um termo ‘guarda-chuva’ para uma variedade de atividades organizacionais (...)”; confunde-se “gestão da Informação” com “gestão do

conhecimento”. Essa visão é combatida por Pierozzi et al (2006, p. 65), segundo o qual “o uso da expressão já está muito bem sedimentado nos ambientes corporativos (...)” e traz em si “um sentido que ultrapassa o que se poderia depreender por gestão da informação”.

Na visão de Ashraf e Ali (2005, p. 112), GC “é o conjunto resultante da equação gestão de informação + habilidade prática + experiência + inovação + inteligência”. Ou seja: a Gestão do Conhecimento engloba a gestão da informação e outros tantos aspectos.

“Gestão do Conhecimento diz respeito à manutenção de um ambiente propício ao aprendizado.” (Von Krogh *et al*, 2006, p. 12). Esta afirmativa nos parece bem apropriada, no que se refere ao empenho organizacional na busca de melhorias contínuas e do aumento de sua competitividade.

Uma outra definição que agrega valor ao foco deste trabalho é a defendida por Petrash (1996), que a vê como a disponibilização do conhecimento certo para as pessoas certas, no momento certo, de modo que estas possam tomar as melhores decisões para a organização. Miranda (2004) concorda que conhecimento precisa ser útil à organização, para isso, ele acrescenta que o conhecimento tácito extrínseco individual deve ser integrado ao conhecimento organizacional.

Wiig (2002) nos lembra que, a despeito de todas essas definições e contextualizações, o campo da GC é amplo, complexo e está em constante desenvolvimento. De tudo o que se possa estudar a respeito do tema é preciso destacar o que diz Albrecht (2004), ao afirmar que a idéia de gerenciar o conhecimento está ultrapassada e que a ordem agora é nutrir culturas de conhecimento. A organização que possui uma cultura voltada ao conhecimento vive a gestão do conhecimento nos seus mais corriqueiros processos.

## **2.8 Considerações a respeito da revisão de literatura**

É possível que, à primeira vista, alguém estranhe o volume de conceitos envolvidos na proposta desta pesquisa. No entanto, a interrelação entre esses conceitos nos leva à completude do entendimento e da abordagem esperados: diagnosticar possíveis perdas de conhecimento com empregados que se desligam da organização por meio de um PDV. Para tal, por meio de narrativas de

histórias de gestores e outros empregados desta organização, procura-se criar registros históricos orais, a fim de que se possa ter elementos consistentes que subsidiem esse diagnóstico. É, também, proposição desta pesquisa que o diagnóstico seja útil para se ampliar o zelo na preservação da memória organizacional, provocando a aprendizagem organizacional tanto pelo diagnóstico em si como no trato do conhecimento organizacional envolvido – e isso é claramente assunto para a gestão do conhecimento.

Para tanto, enfatiza-se que a história oral é o meio utilizado por membros de um determinado grupo social para registrar, pelo uso da fala, suas vivências e percepções a respeito dos fatos que envolvem o grupo ao qual pertencem. Podem ser percepções individuais ou coletivas. A história oral vai se formando pela soma dessas percepções e pode ser modificada ao longo do tempo. Quanto mais distante estiver, na linha do tempo, o registro histórico do momento vivido, mais chances existem para que ocorram distorções de percepção.

As narrativas de histórias são formas de se materializar a história oral. Por meio das narrativas as pessoas podem expressar emoções que dificilmente ficariam registradas sob a forma textual. As entonações e variações de timbre e intensidade de voz conferem maior compreensão da mensagem que se quer transmitir.

Para que a narrativa produza um resultado mais significativo que um registro textual, é importante que se crie um roteiro para sua realização, composto de questões que norteiem o andamento da narrativa (para não perder o foco do assunto tratado), mas que essas questões sejam suficientemente amplas para permitir a naturalidade na fala do narrador. É desta naturalidade que pode surgir o grande diferencial de compreensão e conhecimento. Considera-se completamente fora de propósito a utilização de um texto-base ou de questões limitantes e que direcionem o pensar do narrador. Quanto mais genéricas forem as questões, maior a chance de se perceber o surgimento de um novo conhecimento compartilhado.

Estes novos conhecimentos devem ser analisados e acrescidos ao acervo de conhecimento da organização, caso possuam valor para o seu negócio. A este acervo dá-se o nome de memória organizacional.

A memória organizacional, então, é vista como um grande repositório de conhecimentos e informações que estão relacionados às questões relevantes para a perpetuação desta organização. Este repositório deve ser consultado e servir

de base para decisões importantes para esta organização. Deve ser consultado, também, todas as vezes que for proposta a criação ou adoção de um novo produto, processo ou serviço. Por meio da busca em sua base de conhecimento, a organização detecta a existência de tentativas anteriores de aplicação deste produto, processo ou serviço e analisa o contexto e os resultados destas tentativas. É possível, então corrigir rumos e criar aperfeiçoamentos.

Pesquisando o repositório da memória organizacional, é possível, também, saber se em outra parte da empresa não existe solução para a questão enfrentada atualmente em determinado setor. Evita-se, assim, “reinventar a roda”, gerando economia de tempo, dinheiro e energia.

A cada nova descoberta, a cada conhecimento criado ou adquirido, o repositório da memória organizacional deve ser modificado. A manutenção desta base de conhecimentos precisa ser uma preocupação constante da organização e fazer parte da cultura organizacional. Esta cultura precisa proporcionar meios de promoção da aprendizagem organizacional.

Para se entender a aprendizagem organizacional é preciso compreender que a organização é um organismo vivo e que, como todo organismo vivo, busca crescer e se desenvolver. Assim como para os demais organismos, para as organizações a aprendizagem tem papel determinante em seu desenvolvimento. É aprendendo que se cria experiência. É pela experiência que se evitam riscos – muitas vezes fatais. Portanto, a aprendizagem organizacional é vital para a subsistência desta organização.

Quando Senge (1990) versou sobre as empresas que aprendem, em sua obra “A Quinta Disciplina”, ele destacou a importância desse processo e da valorização do investimento no aprendizado de seus empregados para conseqüente reflexo no montante de conhecimento organizacional. Entretanto, mais do que a soma de conhecimentos individuais, o aprendizado organizacional proporciona o ganho de conhecimento e também o cultivo da cultura do aprendizado. As pessoas envolvidas nesses processos acabam por compartilhar dúvidas e sucessos. E quem ganha com isso é a organização.

Nessa troca de percepções as pessoas se abrem para o aprendizado e compartilham o que sabem. Ao expressarem o conhecimento que possuem, estas pessoas estão aplicando o que Nonaka e Takeuchi (1997) chamam de Socialização, que é o compartilhamento do conhecimento tácito.

Tomando por base as definições de Wilson (1997), Pierozzi (2006), Ashraf (2005) e de Sveiby (2001), e acrescentando-se a percepção de Von Krogh (2006), pode-se dizer que a gestão do conhecimento caracteriza-se pelo somatório da gestão da informação, das experiências vividas, das habilidades práticas e da inovação. Ela não pode ser tomada como uma expressão literal, uma vez que o conhecimento encontra-se unicamente na cabeça das pessoas. Desse modo, ela se relaciona ao modo como as pessoas utilizam o conhecimento e está focada na manutenção de um ambiente propício ao aprendizado.

Portanto, no zelo pelo conhecimento organizacional, pela manutenção de seu repositório (memória organizacional) e por sua gestão, justifica-se o investimento na obtenção de percepções dos participantes dessa organização para identificar a incidência de perda desse tipo de conhecimento quando empregados – gestores ou não – rompem seus vínculos funcionais.

Encontram-se nos registros orais dos empregados remanescentes os ingredientes para captar a percepção individual de cada entrevistado ou narrador e dela extrair-se a riqueza não registrada em documentos formais da organização. A partir da identificação de perdas, é possível a elaboração de um planejamento de gestão do conhecimento que zele pela manutenção, pelo compartilhamento, pela retenção e recuperação do conhecimento organizacional. Deste modo, temos os elementos necessários para responder o problema que deu origem a esta pesquisa e desenvolver ações que visem atingir os objetivos propostos.

Tendo os conceitos revisitados e com essa compreensão é possível, então, a realização das etapas e dos procedimentos previstos no projeto de pesquisa. Para tal, o primeiro aspecto a se analisar e que serve de base para estudos subsequentes é a compreensão da importância que a empresa analisada – neste estudo a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – atribui à informação e ao conhecimento. Este assunto é o foco do próximo capítulo.

### **3. AMBIENTE DE PESQUISA**

Perceber a visão que uma organização possui a respeito do valor da informação e do conhecimento é condição primária para a realização de qualquer estudo que vise à identificação de perdas desses ativos. Uma vez que a pesquisa adotou como estudo de caso o Plano de Desligamento Voluntário 2009 da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT, faz-se necessário compreender, ainda que parcialmente, a visão da empresa a respeito desse tema.

Para tal, serão analisados documentos institucionais que abordam o assunto. A partir daí, dentro do possível estes documentos serão correlacionados, de modo a se buscar compreender princípios organizacionais explícitos e implícitos no trato com a informação e o conhecimento, seja no âmbito interno ou externo.

Procurou-se, também, identificar ações corporativas que demonstrem o esforço organizacional para gerir seu acervo informacional. A proposição é revelar áreas do conhecimento que – explícita ou implicitamente – atraem a preocupação da empresa e recebem especial atenção por serem consideradas de importante valor.

#### **3.1 Estudo Documental**

O primeiro modo de avaliação do valor da informação e do conhecimento para a ECT é o estudo de seus documentos normativos. Dentre seus documentos estruturais e normativos, a empresa mantém um padrão de documentação de procedimentos em manuais e também utiliza internamente documentos formais para sua comunicação entre as áreas. Este tipo de documento é chamado corporativamente de CI – Comunicação Interna. Estes dois exemplos foram escolhidos por fazerem parte efetiva da cultura empresarial, estando incorporados ao proceder de seus empregados. O terceiro documento analisado foi o Planejamento Estratégico da Empresa. A escolha deste documento para análise se justifica pela necessidade do alinhamento de GC às estratégias organizacionais.

### 3.1.1 Manuais – ECT Normas

Devido à natureza de seu trabalho, a empresa precisa ter processos bem sedimentados e consolidados, gerando em seu corpo funcional a clara compreensão de seus procedimentos empresariais – sobretudo, os operacionais.

Os manuais da organização compõem um acervo denominado ECT Normas, que agrega, além dos manuais, os organogramas da empresa, seu estatuto, as regras para formatação de manuais e uma apostila de treinamento para uso do próprio ambiente. O ambiente traz em destaque as últimas alterações dos diversos manuais que compõem o acervo.

Cada manual trata da normatização de uma área ou procedimento existente nos Correios. Estes procedimentos não são revelados em detalhes nesta pesquisa porque foram levados em conta os princípios de proteção da informação. Os referidos manuais podem conter informação sigilosa e que gerem um diferencial competitivo. Portanto, assim como outros documentos, optou-se por não revelar seu conteúdo. Os manuais que compõem atualmente o acervo são:

- MANAFI - Adm. de Recursos, Operações e Controle Financeiro;
- MANAUD – Auditoria;
- MANCAT - Comercialização e Atendimento;
- MANCOM – Comunicação;
- MANCOT – Contabilidade;
- MANCIN - Controle Interno;
- MANDIS - Distribuição e Coleta;
- MANEDU – Educação;
- MANENC - Tratamento e Encaminhamento;
- MANENG – Engenharia;
- MANFAC - Faturamento e Cobrança;
- MANFIL – Filatelia;
- MANFIM - Formulários e Impressos;
- MANIGE - Informações Gerenciais e Estatísticas;
- MANINT - Correio Internacional;
- MANINF – Informática;

- MANLIC - Licitação e Contratação;
- MANORC - Orçamento e Custos;
- MANORG – Organização;
- MANPAT – Patrimônio;
- MANPES – Pessoal;
- MANPLA – Planejamento;
- MANQUA – Qualidade;
- MANSAE - Segurança e Administração de Edifícios;
- MANSUP – Suprimento;
- MANTRA – Transportes.

De acordo com a natureza do assunto, os empregados da instituição recorrem ao manual apropriado para dirimir dúvidas e procederem da forma mais correta possível. Cada manual tem uma área responsável por sua elaboração e atualização. A publicação dos manuais fica a cargo do DPLAN – Departamento de Planejamento Estratégico.

O uso dos manuais é significativo para a empresa. Sua existência promove a padronização de ações de natureza semelhante, reduz a incidência de erros e previne, em alguns casos, a falha de procedimentos que podem deixar lacunas formais, que firmam a legislação em vigor. Convém lembrar que a ECT é uma empresa pública, e, como tal, está sujeita às leis que regem esse tipo de empresa, desde a contratação de empregados e seu encarreiramento até os processos licitatórios que realiza.

No entanto, manter atualizado um manual corporativo não é tarefa das mais simples. É preciso que as áreas estejam sempre alertas para as mudanças conjunturais que possam refletir na alteração de visão ou procedimento. Este aspecto vem, ao longo dos anos, engessando a atualização de manuais e, conseqüentemente, permitindo incorreções nas informações prestadas.

Como forma de solucionar a questão, a administração da empresa flexibilizou a estrutura dos manuais. Isso significa dizer que, para cada assunto abordado em um dos manuais, é possível ter as regras do serviço no corpo do manual e os procedimentos operacionais referenciados em algum arquivo externo. Deste modo, as normas estabelecidas nesses documentos tornam-se mais perenes e a estrutura dos manuais fica preservada. Devido à forma de concepção e

volatilidade, tutoriais, guias de procedimento de serviços e sistemas podem ser disponibilizados no ambiente de Intranet da empresa e sofrerem alterações mais freqüentes pelos respectivos responsáveis.

### **3.1.2 Comunicação Interna**

A empresa dispõe de diversos veículos de comunicação: *E-mail*, Intranet, jornais de circulação interna e outros mais. A Comunicação Interna – CI é o veículo formal mais utilizado entre as áreas da empresa. Ela pode ser emitida de um departamento para outro, de uma diretoria para outra, entre gerências ou diretorias regionais. Em outras palavras, a CI é um documento que tem livre trânsito por toda a capilaridade da estrutura organizacional da ECT.

A Comunicação Interna é utilizada nos seguintes casos:

- elucidação de dúvidas;
- pedido de informação / esclarecimento;
- comunicação de alteração de procedimento;
- estabelecimento e reforço de normas e padrões;
- solicitação de serviço para outra área.

A simplicidade em sua elaboração faz da CI o documento de maior circulação na organização. Ela é pontual, tratando assuntos específicos. Há, também, um sistema para numeração automática de CIs e acompanhamento de seu trâmite. Sua validade é de um ano a partir da data de emissão. Cada CI pode referenciar uma ou mais CIs anteriores, cujos assuntos relacionam-se ao tema abordado.

Não foi esgotada a abrangência do sistema de controle durante a pesquisa. Não foi possível descobrir a amplitude de respostas que o sistema gera para as necessidades informacionais. Efetivamente, sabe-se que o sistema em uso é um GED – Gerenciador Eletrônico de Documentos, cujo propósito é manter a imagem do documento e um índice para sua localização.

O que se pôde obter de informação é que as CIs podem ser recuperadas por sua numeração, órgãos de origem e destino e pelo seu assunto. É desconhecida a existência de um conjunto de palavras-chaves ou a pesquisa textual pelo corpo do documento.

### 3.1.3 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico de uma organização não é um documento comum. Nele estão refletidos os valores dessa organização e as questões que são cruciais para sua sobrevivência. Daí a necessidade de haver critérios na divulgação de seu conteúdo. Em função disso, a presente pesquisa limitou-se a comentar a abordagem dedicada à gestão do conhecimento no documento.

Recentemente foi formado na empresa um grupo para discutir e traçar a visão corporativa concernente à gestão do conhecimento. Este grupo promoveu discussões com áreas da administração central e das diretorias regionais que, sabidamente, desenvolviam programas e ações de gestão do conhecimento.

Durante a elaboração do trabalho, de forma recorrente foi destacada a importância do alinhamento estratégico da gestão do conhecimento. Houve unanimidade acerca dessa questão. De fato, nos documentos produzidos pelo grupo – não oficiais, pois ainda não foram aprovados pela diretoria colegiada da organização – a gestão do conhecimento é vista como apoio à execução do planejamento estratégico.

Face à proposição de mudança cultural que a GC provoca numa organização, sua implantação precisa ser apoiada pela alta direção. Em contrapartida, a gestão do conhecimento se justifica quando atrelada aos objetivos estratégicos dessa organização, promovendo seu atingimento. Essa visão foi trabalhada e começa a alcançar resultados nos Correios. Prova disso é que o planejamento estratégico do ano de 2009 faz menção à GC, explicitando que sua promoção é um dever da empresa. A GC é lembrada quando o planejamento estratégico aborda seus direcionadores estratégicos. Especificamente ao tratar das políticas empresariais, o texto diz que “A Empresa deve: (...) Promover a gestão do conhecimento, buscando a disseminação e compartilhamento;”.

Esta simples menção traz em si uma magnitude de significado. Pela importância do documento, cada texto ali presente é criteriosamente discutido, conservando-se apenas aqueles considerados essenciais para a condução da organização. Portanto, existir no planejamento estratégico da ECT uma menção valorizando a GC significa que o assunto cresceu em importância e depreende-se que, provavelmente, o tema ganhará esforços para sua promoção.

Contudo, a empresa tem em seu alto escalão pessoas provenientes de indicação política. Isso pode representar um entrave no processo de construção da GC corporativa, haja vistas que, de praxe, assuntos de natureza mais mensurável, com maior objetividade de escopo, recebem maior investimento e patrocínio. Dirigentes que não são empregados de carreira da empresa tendem a desejar resultados em curto prazo. Processos de GC demandam tempo para se incorporarem à cultura organizacional.

Percebe-se pela redação do texto da política empresarial de GC que a empresa está preocupada com o fato de processos primordiais da organização estarem dependentes de poucos elementos. De fato, durante a pesquisa foi possível constatar a preocupação de diversos gestores e colaboradores com essa matéria. Há, ainda, na cultura atual da ECT, empregados que utilizam o conhecimento para gerar poder pessoal. São funcionários que supervalorizam o conhecimento que detêm e se valem deste conhecimento para estabelecer postos de trabalho e funções gratificadas. Tais pessoas costumam dificultar processos que promovam a inovação de produtos e serviços – produtos esse que trariam melhor qualidade nos serviços prestados pela empresa. Até mesmo a simples atualização de sistemas computacionais pode representar perda de poder, na visão desses empregados.

O grupo de proposição corporativa de GC da ECT sabia do problema. Em função disso, inclusive, o modelo de GC proposto atribui significado embaixador à cultura do conhecimento. Ao mesmo tempo, o modelo enfatiza a necessidade da existência de pessoas capacitadas a coordenar processos que mitiguem a cultura de GC na empresa, ampliando a importância do compartilhamento e destacando os ganhos decorrentes de sua adoção. Essa visão vai ao encontro dos elaboradores do planejamento estratégico e promove o alinhamento de visões e propósitos.

### **3.2 Células de Gestão do Conhecimento**

O uso da metáfora “célula” neste tópico destaca a interação que as ações corporativas de gestão do conhecimento devem ter entre si. Cada célula trabalha em prol do benefício comum do organismo ao qual pertence.

Sob este prisma, são relacionadas a seguir algumas das principais células de gestão do conhecimento existentes nos Correios, cuja coordenação é de responsabilidade da UniCorreios – Universidade Corporativa dos Correios. Existem

muitas outras ações espalhadas pelos demais departamentos e pelas diretorias regionais. No entanto, os itens aqui contemplados puderam ser mais bem explorados devido à facilidade do acesso e possibilidade de aprofundamento no conhecimento dessas células. Além disso, sua abrangência é nacional - o que significa dizer que os demais departamentos da administração central e as diretorias regionais também se beneficiam dessas ações.

### **3.2.1 Biblioteca da UniCorreios**

A Universidade Corporativa dos Correios – UniCorreios<sup>6</sup> mantém uma biblioteca cujo acervo é disponibilizado para toda a organização. A maior parte dos temas é voltada aos negócios da empresa. São dez mil itens bibliográficos nas áreas de administração, psicologia, marketing, filosofia, logística, informática, educação e literatura em geral.

A sistemática de empréstimo de livros e outras obras é interessante: os empregados fazem contato com a biblioteca por e-mail, telefone ou reservam diretamente no sistema e as bibliotecárias providenciam a entrega via malote interno em qualquer lugar do Brasil. Esta foi uma decisão tomada por elas objetivando a ampliação do acesso dos empregados à informação e ao conhecimento. Conforme a lotação do empregado, essa entrega é feita até mesmo por vias fluviais, alcançando comunidades ribeirinhas.

Entre as diversas propostas implementadas pela equipe de gestão do conhecimento, da qual faz parte a biblioteca, existe a criação de um novo espaço de divulgação e compartilhamento, denominado “participações em eventos”. No sistema de gestão da biblioteca foi criado esse novo tipo de material. Quando enviam um artigo, resumo, apresentação ou documento, os empregados da ECT podem compartilhar a percepção que tiveram a respeito de temas abordados nos eventos dos quais participaram. Essa medida traz quatro inovações, se comparadas à abordagem anterior:

---

<sup>6</sup> A UniCorreios – Universidade Corporativa dos Correios gere os processos educacionais de toda a organização. Nela são modelados os treinamentos corporativos e preparados os multiplicadores que levarão esse conteúdo às diretorias regionais, em todo o país.

- *De obrigação a privilégio* - O procedimento anteriormente adotado pela UniCorreios obrigava os empregados a formularem um documento descrevendo o que foi abordado no evento externo para o qual se inscreveram com o patrocínio da empresa. Essa obrigatoriedade, algumas vezes, levava os empregados a cumprirem a formalidade, mas não gerava ganho de conhecimento para a organização, porque esses documentos não traziam conteúdo significativo. Não havia interesse real em compartilhar o que era aprendido. Na nova abordagem, o compartilhamento dos conhecimentos adquiridos em eventos deixa de ser uma formalidade e passa a ser uma oportunidade de divulgação de seu trabalho, gerando reconhecimento ao autor. O participante recebe destaque semelhante ao de um escritor de livros. Tal medida gera valorização do empregado.
- *Ampliação da publicidade* – Os relatórios eram enviados à UniCorreios mas não havia uma política de divulgação desses trabalhos. Com a criação desse canal, as participações em eventos passaram a compor o acervo da biblioteca e são consultadas da mesma forma que são os livros, revistas e trabalhos acadêmicos.
- *Redução de custos com participações em eventos* – conforme a natureza do evento realizado, a participação de poucos empregados e o compartilhamento do conteúdo do evento, a empresa pode reduzir o custo com envio de outros empregados que tinham demandas pontuais. Por vezes, o empregado participante do evento pode obter o aprendizado e, por meio do compartilhamento, sanar as dúvidas existentes ou resolver questões pontuais de outros membros da mesma organização.
- *Adequação do conhecimento adquirido à empresa* – se o conteúdo abordado no evento for demasiado abrangente, o participante, ao elaborar seu artigo, pode (e deve) adequá-lo à realidade da ECT. Desse modo, a aplicabilidade do conhecimento torna-se mais perceptível.

A UniCorreios estabeleceu a obrigatoriedade da entrega de cópia das monografias e dissertações após a conclusão dos cursos de especialização e MBA's

por ela patrocinados. Esses materiais são disponibilizados em meios físicos e magnéticos no acervo da biblioteca e podem ser acessados ou requisitados por todo o Brasil.

Foi implantado no software de biblioteca o recurso DSI – disseminação seletiva da informação. Com ele, o usuário cadastra no sistema assuntos de seu interesse e recebe automaticamente um *e-mail* informando cada nova obra relacionada a esses temas que for adicionada ao acervo.

A melhoria do acesso às informações da biblioteca passa pela formação de uma rede de bibliotecas da ECT. Com ela, objetiva-se a unificação dos vários sistemas de gerenciamento de acervo existentes hoje na empresa, a integração dos acervos em uma única base de dados e iniciar o processo de gestão documental que auxiliará na gestão do conhecimento.

### **3.2.2 Sala do Educador**

A Sala do Educador é um espaço cujo desenvolvimento aconteceu em função da necessidade de disponibilização de materiais educacionais na Intranet da empresa.

Os Correios mantêm em seu quadro funcional instrutores de dedicação exclusiva. São empregados oriundos de diversos cargos e que passaram por um processo seletivo interno, recebendo função gratificada para trabalharem exclusivamente nos centros educacionais da empresa espalhados pelo Brasil.

Dentre as diversas atividades coordenadas pela UniCorreios, a formatação de treinamentos corporativos se destaca. Os módulos educacionais são desenvolvidos sob sua supervisão – muitas vezes com a participação de instrutores e especialistas de conteúdo de diversas diretorias regionais. Após esta etapa, instrutores de várias localidades do país se aprofundam naquele conteúdo para multiplicação em suas diretorias regionais.

O material desenvolvido para essas ações de educação e também aqueles que vão se somando a esses posteriormente são disponibilizados na sala do educador. O acesso a esse conteúdo é restrito aos instrutores e aos responsáveis pelas áreas de educação em cada diretoria regional. Desse modo, os instrutores de todo o país têm acesso ao conteúdo dos diversos programas de treinamento e, também, se tornam parte importante no quesito proteção da

informação. Isso porque há materiais ali disponibilizados que não podem ser divulgados fora de seu contexto.

Para exemplificação do que está sendo dito, observe a transcrição textual de orientação fornecida por um analista da UniCorreios, via *e-mail*, a um instrutor de determinada diretoria regional que solicitou permissão para copiar conteúdo específico da sala do Educador. O objetivo do instrutor era aprofundar, em sua residência, seus estudos a respeito do tema:

A Sala do Educador é um espaço voltado aos instrutores da empresa. É o local onde são reunidos materiais para preparação de treinamentos e uso em sala de aula. Para a UniCorreios, os instrutores são parceiros no processo de formação dos empregados dos Correios. O uso desse material deve ser, sim, explorado por esses educadores.

No link <http://intranetac/diretorias/ditec/detic/DEIST/gesi/documentos-publicados/Cartilha-de-Seguranca-da-%20Informacao.pdf/view?searchterm=maninf%20módulo%207%20capítulo%208> você encontra a Cartilha de Segurança da Informação. No entanto, o que nela encontrei (itens 3.10, 6 e 7) dizem respeito apenas aos programas de troca de arquivos entre usuários da rede, falam sobre criptografia de arquivos e sobre a importância dos backups, respectivamente.

O MANINF, módulo 7 ([http://sac0205/nxt/gateway.dll?f=templates\\$fn=default3.htm](http://sac0205/nxt/gateway.dll?f=templates$fn=default3.htm)), trata dos aspectos técnicos da segurança da informação. Em todos os procedimentos, o que se percebe é a preocupação com as informações que constituem propriedade intelectual da ECT. Ao copiar as informações da Sala do Educador e manter em seu micro de trabalho na empresa, você está apenas buscando os arquivos para acesso quando, por algum motivo, a rede de computadores estiver indisponível. No entanto, ao retirar esse material da empresa, você cria a possibilidade de que o conteúdo seja acessado por pessoas que não estão ligadas aos trabalhos da ECT e, conforme o caso, até o usarem para a concorrência.

Especificamente sobre o material do curso “Reconhecimento de Cédulas do Real”, o material foi produzido pelo Banco Central do Brasil e disponibilizado aos Correios para treinamento dos atendentes comerciais em um convênio específico para este fim. Não temos a autorização de divulgação desse conteúdo.

A preocupação com a segurança da informação está crescendo na empresa. A Sala do Educador, por exemplo, está sendo revista para diferenciar o público de acordo com cada conteúdo. Paralelamente estamos realizando um trabalho de melhorar a visualização do que a empresa tem desenvolvido, de compartilhar amplamente o conhecimento organizacional.

Enfim, o uso que você for fazer do material precisa estar alinhado aos negócios da empresa. Tome os devidos cuidados pra que seu uso se restrinja ao universo da ECT.

Atenciosamente,

Esmiuçando o teor dos documentos apresentados na resposta acima, percebe-se claramente a preocupação existente na organização com ataques oriundos da Internet aos seus documentos e com falhas de equipamentos e defeitos em meios físicos. Prova disso é a existência padronizada de procedimentos para realização de *backups*, dentre outros, a preocupação com a criptografia e regras de armazenamento de arquivos nos computadores da empresa.

Já a respeito do vazamento de informações, nota-se que a preocupação maior é relativamente recente. Não se pode determinar com precisão o momento em que este assunto cresceu em importância para os Correios. Também não foi possível encontrar documentos que regulem com exatidão os processos e limites do uso externo da informação da empresa. Contudo, essa preocupação pôde ser percebida em toda a Administração Central. A partir de 2005<sup>7</sup>, a ECT entrou em uma nova fase de trabalho que provocou em seu corpo funcional o desconforto e ampliou a preocupação de realizar procedimentos plenamente legais e éticos, evitando problemas judiciais, entre outros.

Abordaremos o aspecto da proteção do conhecimento em tópico específico, ainda nesse capítulo.

### **3.2.3 Sala do Gestor**

Criada inicialmente para atender demanda específica da área operacional da empresa, a Sala do Gestor é um espaço semelhante à Sala do Educador. No entanto, seu público-alvo é outro e a proposta da natureza do conteúdo nela existente diverge significativamente daquele outro.

A concepção desse ambiente virtual se deu para cobrir uma lacuna existente no compartilhamento de conhecimento entre os responsáveis pelos diversos sistemas computacionais de gestão de unidades operacionais e os

---

<sup>7</sup> Em 2005 a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos teve sua imagem abalada por episódios que despertaram os olhares da mídia para algumas práticas que macularam sua imagem ilibada. Esses eventos conduziram à chamada CPI dos Correios. Em defesa da ECT, cabe destacar o empenho e profissionalismo de seus mais de cem mil empregados, que se orgulham da empresa e a fizeram ser reconhecida diversas vezes pela população como a instituição de maior credibilidade no país.

gestores que deles faziam uso. Notadamente, a proposta não era a manutenção de um repositório de manuais de instruções dos sistemas referenciados. O aspecto operacional desses sistemas é de domínio dos gestores. Além disso, a empresa mantém treinamentos constantes das novas funcionalidades de cada um desses sistemas. Esta lacuna explicitava a ausência de interpretação dos dados gerados por esses sistemas. Era o aspecto gerencial o mais comprometido pela ausência desse espaço.

Exemplificando<sup>8</sup>: suponha-se que, para determinada localidade, seja estabelecida uma meta de entrega de objetos postais (cartas e encomendas) de 90% no mesmo dia. Quando o carteiro retorna de sua jornada de entrega e registra no sistema o que foi, efetivamente, entregue, o sistema de controle de entregas controla esses dados e calcula o percentual atingido. Porém, a partir daí ele não promove a interpretação desse número. O gestor, muitas vezes, não sabe como proceder ou fazer uma análise dos números gerados. É nesse contexto que entra a Sala do Gestor.

Separada por diretoria de área, a Sala é composta por fichas objetivas que orientam, em cada situação, como o gestor precisa agir. A ficha apresenta o tema, link para acessar o sistema, o que é medido, qual é a meta a ser alcançada, quais fatores dificultam a operacionalização ou o atingimento da meta e quais são os fatores ou ações de correção. Essas fichas foram desenvolvidas para que o gestor possa acessar rapidamente essas informações quando da necessidade de tomada de decisão. Além disso, o espaço permite a coexistência de outros documentos, mais amplos e que permitam a ampliação da compreensão do que se espera gerencialmente dos dados gerados.

Em consulta à UniCorreios, foi possível descobrir que a criação desse espaço trouxe um outro aspecto que difere dos demais meios de compartilhamento de informações geridos pela universidade: o monitoramento e a formatação do conteúdo. A Universidade Corporativa dos Correios tem, como regra de publicação de conteúdo, procedimentos que levam o gestor do assunto a se reunir com um analista da universidade para formatação do conteúdo nos moldes e padrões por ela estabelecidos. Esse procedimento busca garantir melhor qualidade no material

---

<sup>8</sup> Foram excluídos, propositalmente, os termos próprios dos negócios de correios. Essa medida visa a facilitar o entendimento do leitor sobre os exemplos mencionados.

produzido e tratar os temas de forma mais didática. Contudo, a UniCorreios não possui tantos técnicos quantos se fazem necessário devido ao volume das demandas que a cada dia se apresentam. A Sala do Gestor tem, por princípio, a idéia de que o gestor do conteúdo é o próprio órgão de origem. Não há interferência da universidade na criação e publicação do material. Há, sim, um padrão de publicação que é apresentado por ela, mas não o acompanhamento das publicações. Essa postura pareceu gerar maior agilidade na disponibilização dos assuntos aos interessados.

### **3.2.4 Comunidades de Prática – Coptec**

A UniCorreios, há alguns anos, mantinha o ambiente denominado ComSaber – Comunidades do Saber, voltado à troca de informações entre participantes de eventos e treinamentos e entre pessoas que trabalham com educação na empresa. Paralelamente, a Diretoria de Tecnologia criava um ambiente denominado Coptec – Comunidades de Prática de Tecnologia, voltado às discussões inerentes à tecnologia da informação.

Com o passar do tempo, foi possível observar que os recursos oferecidos pela Coptec eram mais adequados ao perfil dos empregados dos Correios. Gradativamente, as comunidades existentes da ComSaber foram migradas para a Coptec e a administração das comunidades ficou a cargo da UniCorreios.

O uso desse recurso tem sido crescido consideravelmente nos últimos anos. As pessoas vêm sentindo necessidade de otimizar os meios de comunicação, troca de informações, compartilhamento do saber - e isso se adapta perfeitamente aos recursos oferecidos pela Coptec.

Com vistas a ampliar o entendimento, no tocante à proposição do uso das comunidades virtuais na ECT, O trecho a seguir foi transcrito da página de gestão do conhecimento da UniCorreios:

Coptec – Comunidades de Prática dos Correios

A implantação das Comunidades de Prática, como ferramenta de Gestão do Conhecimento, foi motivada pela preocupação com a preservação do conhecimento existente nos diversos departamentos da empresa.

É neste sentido que as Comunidades de Prática pretendem atuar, propiciando uma forma de compartilhar e disseminar informações, experiências e conhecimentos, permitindo que fluam pelas várias unidades

organizacionais, promovendo a integração de equipes geograficamente dispersas e melhorando a comunicação entre elas.

O ambiente COPTec – Comunidades de Prática dos Correios é o site que hospeda as comunidades, disponível na intranet no endereço <http://coptec>. Este é um espaço virtual de interações no qual as pessoas podem compartilhar conhecimentos, informações, idéias e experiências contribuindo para a solução de problemas e para o aperfeiçoamento de processos e atividades.

Todas as interações virtuais serão guardadas em um espaço organizado, no qual todo o histórico será registrado e preservado; onde todas as funcionalidades estão integradas em um único ambiente de software.

A página termina o assunto apresentando *links* para alguns documentos que complementam a compreensão a respeito do uso e dos benefícios do ambiente. São eles: funcionalidades disponíveis, formulário para solicitação de criação de uma nova comunidade, papéis e responsabilidades, guia do moderador e guia do usuário.

O uso da Coptec tem sido um diferencial para o momento que vive a empresa. Desde temas extremamente pontuais, que são discutidos sem que a grande comunidade saiba da existência desse grupo, até assuntos que necessitam de divulgação entre todos os empregados dos Correios, as comunidades de prática vêm fomentando o compartilhamento de informações e a criação do conhecimento. O próprio grupo de definição da visão e dos documentos corporativos de GC valeu-se da Coptec para intermediar as discussões, divulgar eventos e notícias, compartilhar arquivos e revisar os documentos gerados.

O aspecto negativo na unificação dos ambientes das comunidades de prática é que a ComSaber permitia o acesso pela Internet (externo às dependências da empresa) e a Coptec não permite. Isso é um diferencial importante quando se pensa na missão social e interorganizacional dos Correios. A empresa desenvolve treinamentos e parcerias com entidades de diversos países e essa configuração era crucial para que as discussões dos temas e as redes sociais pudessem ser expandidas.

Além disso, consta da missão da UniCorreios a prestação de serviços à sociedade. Inseridas no processo de criação do conhecimento, as comunidades de prática representam um importante meio de consecução dessa missão. Conjugadas aos cursos que podem ser oferecidos à população brasileira, as comunidades de

prática permitem à ECT desempenhar significativo papel transformador da realidade educacional e cultural do país.

### **3.3 Disponibilização da Informação e Proteção do Conhecimento**

Administrar o binômio Compartilhamento-Proteção do conhecimento não é tarefa das mais fáceis. Isso porque existem dificuldades que obstam cada um desses processos isoladamente. Mais que isso: os dois processos são essenciais ao universo de gestão do conhecimento, contudo o caráter de um tende quase ao antagonismo da natureza do outro. Portanto, desenvolver e implantar políticas de GC que incentivem simultaneamente a ampliação de ambos exige perspicácia e canais de comunicação que elucidem a inexistência conceitual do conflito.

Como em diversas organizações, a ECT enfrenta o estigma de que “conhecimento é poder”. Ainda há, na empresa, quem acredite piamente que seu grande trunfo corporativo é guardar o conhecimento que detém, não o compartilhando com outros empregados. Em sua visão, ser o único a possuir determinado conhecimento garante seu destaque na organização, sua empregabilidade e acesso a promoções. De fato, essas pessoas não estão totalmente erradas, uma vez que as organizações criam mecanismos para garantir a continuidade de seus processos e se para garantir essa continuidade for preciso atribuir um pseudo destaque a esses elementos, a empresa o fará. Todavia, tão logo o cenário mude, as regras sofram alterações ou surja uma nova pessoa capaz de desempenhar a mesma tarefa, esses profissionais podem perder totalmente a utilidade para suas organizações, tornado-se dispensáveis. É possível que aconteça o inverso do pretendido pelos detentores do conhecimento.

A possibilidade desse conhecimento não possuir tamanho valor também é real. Desenha-se um cenário unicamente na mente do detentor do conhecimento que o leva a pensar até mesmo em sua insubstituibilidade. Fato é que essa percepção equivocada não produz os frutos por ele esperados. No capítulo que aborda as entrevistas com gestores há exemplos do que está sendo tratado no presente tópico.

Por outro lado, existem aqueles que sequer têm noção dos princípios de privacidade, valor da informação e propriedade intelectual. Não seria necessário um grande trabalho de engenharia social para que alguém mal intencionado

obtivesse informações privilegiadas por meio dessas pessoas. Há informações que foram produzidas a um custo elevado e que são diferenciais competitivos dos Correios frente ao mercado externo.

Foi possível perceber, em conversas dentro da empresa, que em ocasiões anteriores os Correios investiram grande monta de dinheiro na contratação de consultoria para realização de pesquisas de mercado a fim de situar-se nesse universo e estabelecer estratégias de atuação. Pouco tempo depois, empregados valeram-se dessa pesquisa em trabalhos acadêmicos e findaram por divulgar dados estratégicos confidenciais. Essa atitude possibilitou à concorrência valer-se da pesquisa sem ter feito qualquer investimento. Comercialmente, isso representou um foco de perda financeira significativa. Todavia, essa perda não pôde ser quantificada.

As preocupações concernentes à divulgação de informações corporativa têm aumentado diariamente. Gestores e analistas estão atentos a este tema e procuram equilibrar a disponibilidade da informação e a proteção do conhecimento organizacional. Como exemplificação disso, acompanhe a questão apresentada no final do ano de 2009 pela gerente de educação de uma determinada Diretoria Regional à Gerência de Gestão da Educação, na UniCorreios:

Boa tarde,

Quase que diariamente recebemos nesta GECOR<sup>9</sup> pedidos de clientes internos e externos para desenvolverem trabalhos que envolvem a ECT.

Muitos pedidos são de informações estratégicas e nesses casos colocamos à disposição apenas as informações existentes no site da Empresa, que, inclusive, podem ser acessadas por terceiros.

Entretanto, temos recebido, em especial neste final de ano, pedidos para fotos, filmagens, entrevistas com empregados, etc. e demais informações de cunho interno, que julgo não podemos passar, por vezes nem mesmo para o público interno.

Diante do exposto e considerando-se que não há nesta Gerência nenhuma orientação sobre o assunto, segundo levantei antes de consultá-la, peço fineza orientar-me com relação aos seguintes tópicos:

Cabe à GECOR fazer a gestão desses trabalhos escolares de empregados e clientes?

---

<sup>9</sup> GECOR: Gerência de Educação Corporativa. Órgão que coordena ações de educação no âmbito de sua Diretoria Regional.

Cabe à GECOR autorizar e/ou fornecer informações ?

Cabe à GECOR autorizar qualquer levantamento de dados junto aos órgãos internos?

Se sim, quais os procedimentos que devemos adotar, inclusive com relação a eventuais controles?

Se sim, existe alguma sistematização para tal procedimento?

Atte.

Percebe-se, pelo texto exposto, que realmente ainda faltam definições de procedimentos que abordem corporativamente a proteção da informação na ECT. No mínimo é possível afirmar que o assunto ainda não foi amplamente discutido com o corpo gerencial da empresa e muito menos repassado às equipes de trabalho. Falta definir responsabilidades e limites de autoridade para avaliar a criticidade da informação divulgada.

É possível perceber, também, a ansiedade existente na empresa a respeito da sistematização de procedimentos para disponibilização das informações. Isso pode ser claramente percebido pelas palavras da gerente na última questão apresentada.

Esse tipo de questionamento tem movido a empresa em direção à busca de soluções para o assunto. No caso acima apresentado, a gerência responsável pela resposta procurou se basear na legislação interna existente antes de elaborar a seguinte resposta:

observar os seguintes procedimentos no caso de pedido de realização de trabalhos sobre a ECT ou a UniCorreios. As orientações abaixo é que estou passando para todas as Regionais:

**1 - Trabalhos de Conclusão de Curso - TCC de Pós-graduação do Eixo B<sup>10</sup>** - seguir as orientações do Caderno de Procedimentos sobre as informações da empresa para utilização em monografias

---

<sup>10</sup> Eixo B: existem três eixos de participação dos empregados em educação nos Correios: o Eixo A refere-se aos cursos de formação básica inerente ao cargo. Por exemplo, um atendente comercial ou um carteiro precisam de formação específica para desempenharem suas funções. O Eixo B diz respeito aos cursos de interesse da empresa. Ela patrocina essas formações por entender que determinados empregados necessitam disso para melhor desempenharem suas atividades. Exemplos disso são cursos de idiomas e MBAs para áreas e pessoas específicas. Por último, o Eixo C é focado em formações ligadas aos negócios da empresa mas de interesse maior do empregado. Nesses, a participação financeira da empresa é menor. Exemplos: idiomas para outras áreas e graduação em assuntos ligados aos negócios da ECT.

2 - Para demais situações de Trabalhos de Conclusão de Curso, tanto de Graduação como de Pós-graduação, e mesmo o fornecimento de outras informações externas, a orientação segue o Manpes 46/2 - Regulamento Disciplinar de Pessoal/Deveres, Proibições e Penalidades, que em seu Anexo 1 - Solicitação de Informações ao Empregado - SIE, no item 5.5 aborda o assunto de fornecimento de informações por parte dos empregados, que entendemos que se aplica também às Gerências.

‘5.5 A publicação de textos, artigos técnico-científicos, administrativos e proferimento de palestras, bem como a divulgação externa de políticas, programas, projetos, temas e assuntos corporativos da Empresa, sob qualquer forma ou veículo de comunicação, somente poderá se dar mediante prévia autorização em nível mínimo de Chefe de Departamento na Administração Central e Diretor Regional nas Diretorias Regionais.’

Consideramos que é importante que a Faculdade formalize o pedido, apresentando os alunos, detalhando o trabalho que será feito, se comprometendo a não divulgar as informações internas da empresa e a entregar à DR o resultado do trabalho.

Em ambas as situações a autorização para a liberação das informações deverá estar documentada.

Atenciosamente,

O maior risco a que a gestão do conhecimento está exposta quando são delineados cenários como o do texto acima descrito é a existência do medo de transposição dos limites permitidos de divulgação das informações organizacionais. Em função desse medo, a tendência a recuar essas fronteiras é quase desmedida. Com isso, o caráter de proteção da informação aumenta de importância e impede seu compartilhamento. Por medo as pessoas tendem a proteger mais que o necessário, levando a ciência e a sociedade a perderem a riqueza existente em muitos processos e experiências individuais e coletivas.

Esse medo, focado em proteção excessiva, também é identificado no fluxo contrário da informação: há um crivo enorme acerca do conteúdo informacional que entra na empresa. Sobretudo via Internet, o controle de segurança chega a ser excessivo, a ponto de barrar pesquisas de compras de produtos que contenham em sua descrição a palavra “unissex”. O radical “sex” consta de um banco de termos proibidos. Em função disso, todo acesso a qualquer página cujo conteúdo seja focado numa palavra derivada desse radical é automaticamente bloqueado. A segurança da informação demanda uma análise mais minuciosa no trato de questões semelhantes a essa.

Na continuidade da análise dos documentos supra referenciados, detectou-se a existência de sentenças que corroboram para essa postura. São

parágrafos que chamam à responsabilidade o agente de divulgação, requerendo a participação da área de comunicação da empresa quando da realização de entrevistas ou fornecimento de informações e atribuindo-lhe a consequência de danos promovidos por sua divulgação, seja por culpa ou dolo.

O item acima destacado - 5.5 – revela a coparticipação da chefia das áreas na divulgação de informações e documentos organizacionais, uma vez que exige a anuência de autoridade de nível mínimo de Chefe de Departamento na Administração Central e Diretor Regional nas Diretorias Regionais – o que equivale dizer que é a autoridade maior nas Diretorias Regionais e nos órgãos da AC é a função imediatamente abaixo do Diretor de Área. No caso específico da UniCorreios, equipara-se ao cargo de Reitor da Universidade.

Mesmo após sua total execução, a publicação desta pesquisa ainda não tinha sido autorizada pela Empresa – o que causou um enorme desconforto, se cogitada a possibilidade de veto a algumas partes aqui descritas. Isso porque a UniCorreios não se limitou a saber a temática e os pontos abordados, mas reivindicou visualizar o resultado final do trabalho realizado antes de atestar sua divulgação.

Saber a importância desses bens intangíveis para uma organização é fundamental para compreender essa organização. Ver os reflexos desta importância nos processos organizacionais pode confirmar a perspectiva de valor previamente encontrada ou lançar luz sobre outros focos ainda não abordados.

Para que se possa perceber se a ECT se preocupou com o conhecimento de seus ex-empregados quando da adoção do Plano de Desligamento Voluntário 2009, é preciso conhecer como este plano foi elaborado: suas regras, abrangência e restrições. Além disso, conversar com os elaboradores e aplicadores do plano pode corroborar para a construção dessa percepção. São justamente esses aspectos que compõem o foco do próximo capítulo.

## 4. O PDV DOS CORREIOS

Esse capítulo aborda os detalhes do Plano de Desligamento Voluntário dos Correios, edição 2009. Quando a pesquisa era conduzida à fase de análise de resultados, a ECT anunciou que abriria a inscrição para o PDV2009, Fase Dois. As bases estruturais desta segunda fase assemelham-se à primeira. No entanto, a nova etapa não será objeto do presente estudo.

A partir deste ponto, até o final da pesquisa, quando formos referenciar algum dos entrevistados, seguiremos a legenda apresentada na tabela abaixo. O objetivo desta tabela é preservar a identidade dos entrevistados e classificá-los de acordo com o papel desempenhado na pesquisa.

**Quadro 3: Classificação dos entrevistados**

<b>Sigla</b>	<b>Descrição</b>
A	Aplicador do PDV2009
C	Colaborador que desenvolvia trabalho em parceria com pedevista <sup>11</sup>
E	Elaborador do PDV2009
G	Gestor do pedevista, quanto este ainda era empregado da organização
T	Especialista técnico

Fonte: Elaboração própria.

Com base na tabela acima, os entrevistados serão identificados por uma sigla, composta de uma letra e um número. Deste modo, quando o texto apresentar a sigla G2, por exemplo, significa que está sendo referenciado "gestor número dois". A numeração dos entrevistados se deu de modo aleatório, sem o emprego de qualquer critério de seleção ou ordenamento.

Como a própria descrição procura elucidar, o significado das siglas dizem respeito ao envolvimento do entrevistado no processo do PDV. Assim sendo, a sigla iniciada pela letra "E" busca identificar os empregados dos Correios

---

<sup>11</sup> Pedevista: Ex-empregado, que se desligou da empresa quando optou pelo Programa de Desligamento Voluntário – PDV (SINDIPETRO, 2010)

envolvidos no processo de elaboração do PDV. Estes faziam parte do grupo formado para estabelecer as regras e os critérios de opção pelo plano. Em seguida, os entrevistados identificados pela letra “A” fazem parte do grupo formado para aplicação do PDV, ou seja, acompanharam e coordenaram a execução do PDV2009 na empresa.

O próximo capítulo abordará as demais siglas. São elas: “G”, correspondente aos gestores de ex-empregados da empresa que dela se desligaram ao optarem pelo PDV. Estes são os elementos que podem diretamente opinar sobre a perda experimental de conhecimento neste momento organizacional. Também trará as duas outras siglas: “C”, que representa os colegas de trabalho dos pedevistas, que podem falar sobre a existência de perda pelo convívio diário com os que saíram; e “T”, que são especialistas técnicos da área de gestão de pessoas, cuja missão foi trazer uma visão profissional a respeito do tema.

Não obstante a preservação de sua identidade, os entrevistados, em sua maioria, concordaram com a divulgação da filmagem de seus relatos. Uma cópia dessas entrevistas será entregue à Universidade de Brasília e outra cópia ficará no acervo da biblioteca da Universidade Corporativa dos Correios.

A elaboração da primeira parte deste capítulo – cinco primeiros tópicos - foi baseada no Regulamento do PDV (PDV2009). Os comentários adicionais estão relacionados no tópico “Narrativas – Elaboradores e Aplicadores do PDV”.

Os itens abaixo foram ajustados. Não será apresentado todo o plano, mas pontos que merecem destaque, de acordo com o objetivo desta pesquisa.

#### **4.1 Critérios para Adesão**

Para que o empregado pudesse optar pelo PDV, era necessário ser funcionário concursado dos Correios, estar na situação “Ativo” na data de seu desligamento e apresentar condições propícias à aposentadoria.

Pela expressão “estar ativo” entende-se que o empregado não poderia estar afastado de suas atividades, seja por licença médica, por cessão a outro órgão, desfrutando de licença interesse sem vencimento, ou qualquer outra hipótese.

As condições propícias à aposentadoria são:

- contar na data de desligamento com idade maior ou igual a cinquenta anos e tempo de ECT maior ou igual a dez anos; ou
- contar na data de desligamento com Tempo de ECT maior ou igual a trinta anos; ou
- ser aposentado em atividade – aposentadorias por tempo de contribuição ou por idade ou especial.

A ECT permite que seus empregados permaneçam trabalhando sem rompimento do contrato de trabalho mesmo após a aposentadoria. Além de uma prática empresarial, esta questão é fruto de resultado de ação judicial.

## **4.2 Restrições à Adesão e/ou Desligamento**

Se por algum motivo o empregado estiver desfrutando de estabilidade provisória prevista em lei (membro de CIPA, mandato sindical etc.) o empregado não poderia optar pelo PDV, salvo se renunciasse formalmente a esta estabilidade.

Caso seu contrato de trabalho estivesse suspenso ele também não poderia optar pelo plano, a não ser que retornasse a tempo de desligar-se. Se ele estivesse sob algum tipo de investigação, sua questão ficaria suspensa até o final do trâmite do processo. Conforme o resultado, ele poderia desligar-se ou não.

Se este empregado tivesse sido condenado por decisão transitada em julgado, que determinasse a perda do emprego público ou se o resultado de seu exame médico demissional fosse “INAPTO”, ele estaria impedido de aderir ao plano.

## **4.3 Cronograma de Adesão e Desligamento**

A opção pelo PDV pôde ser realizada no período compreendido entre os dias 23 de março de 2009 e 22 de maio de 2009, inclusive. Já o desligamento seguiu um calendário preestabelecido, tendo 01 de junho de 2009 como o último dia para o desligamento dos empregados.

## **4.4 Incentivo Financeiro**

A ECT ofereceu 20% do valor do Salário-Base (Referência Salarial) do empregado por ano completo de ECT, pago juntamente com as verbas rescisórias

habituais. Por salário-base entenda-se o valor do salário do empregado sem as eventuais funções que ele poderia exercer.

A este tópico acrescenta-se a nota transcrita diretamente do regulamento:

Importante: sobre o incentivo financeiro não há tributação de FGTS, INSS, Previdência Complementar, Imposto de Renda, nos termos do inciso XX do item 15.2 do Manual da GFIP/SEFIP, aprovado pela IN/MPS/SRP-19/2006 e inciso XIX do Art. 39 do Decreto 3.000/1999, respectivamente.

Em sua narrativa, E1 destaca que o incentivo financeiro (20%) foi um fator motivador da adesão ao plano. No entanto, ela chama a atenção para um ponto singular: os empregados viram no PDV a oportunidade de serem demitidos da empresa sem justa causa, podendo, assim, receber os 40% do FGTS que a lei prevê aos empregados nessa situação. De outra forma, eles teriam que pedir seu desligamento, deixando de receber esse pagamento. De acordo com ela, este fator tornou-se mais interessante para os empregados do que o real incentivo oferecido pela empresa aos empregados que aderissem ao plano.

#### **4.5 Outras Questões**

Havia o critério de tempo de ECT. Foram contados anos inteiros desde a data de admissão até a da data do desligamento, incluindo períodos de afastamento. Se houve mais de um contrato de trabalho com a empresa, foram considerados todos eles, mas o tempo entre um e outro foi descontado.

A modalidade de rescisão dos contratos foi “Sem justa causa / PDV”. Todas as cláusulas contratuais e de acordo coletivo foram preservadas (férias, gratificação de natal, aviso prévio etc.). No entanto, o § 2º do Art. 12. da IN/SRT-03/2002-MTE vetou o pagamento do seguro desemprego aos empregados optantes por PDVs.

Semelhantemente, foram descontados os adiantamentos e débitos contraídos juntos à empresa e que não tinham sido quitados, ainda. Se os débitos fossem maiores que o montante a ser recebido no PDV, o empregado deveria recolher aos cofres da empresa a diferença.

Havia um limite orçamentário para ser gasto no PDV. Portanto, foram estabelecidos critérios de desempate, caso fosse necessário. Foi dada preferência

aos empregados com mais idade, aos que tivessem mais tempo de ECT e aos que optassem primeiro pelo PDV, nessa ordem.

Para os empregados beneficiários de algum programa de educação, a empresa assumiu as despesas já realizadas, deixando ao empregado a continuação dos pagamentos a partir da data do desligamento. Não haveria restituição de pagamento para cursos já concluídos.

O empregado cedido a outro órgão poderia desligar-se, contanto que, dentro do prazo previsto, seu retorno à ECT se tornasse oficial. Semelhantemente, o empregado afastado poderia sair pelo PDV caso retornasse à situação “ativo” e o motivo de seu afastamento não coibisse seu desligamento. Ao empregado de férias foi facultado o direito a desligar-se imediatamente quando de seu retorno ao trabalho.

Caso houvesse interesse da empresa, alguns empregados poderiam continuar trabalhando ainda algum tempo após a data prevista para desligamento, a fim de resolver questões cruciais à continuidade dos trabalhos em algumas unidades.

Em nenhum ponto dos documentos reguladores do Plano de Desligamento Voluntário 2009 - Fase I, encontrou-se algum tópico ou nota que zelasse pela preservação do conhecimento organizacional dos Correios. Não havia um critério que abordasse regras de preservação ou multiplicação do conhecimento antes do desligamento dos ex-empregados.

A questão foi apresentada também aos elaboradores e aplicadores do PDV. Esses empregados confirmaram a percepção de que este critério não foi previsto quando da montagem do Plano. Com isso, a possibilidade de ocorrência de perda de conhecimento e memória organizacionais crescem exponencialmente. Esse cenário se apresenta à gestão do conhecimento como uma grande fenda em seus processos de organização, disseminação e proteção do conhecimento. Todavia, significa também um grande desafio e uma oportunidade de fortalecimento do caráter corporativo da gestão do conhecimento para os Correios.

## 4.6 Narrativas – Elaboradores e Aplicadores do PDV

As narrativas de histórias foram aplicadas aos colaboradores A1 e A2. Estes dois fizeram parte da equipe responsável pela coordenação nacional da execução do PDV 2009 dos Correios.

A1 é administrador e trabalha no Instituto Postal de Seguridade Social (POSTALIS), que é o órgão que gerencia o plano de previdência privada dos empregados dos Correios.

A2 é empregado de carreira dos Correios, gerente corporativo e é o responsável pela equipe de aplicação do PDV na empresa.

Estes dois empregados contribuíram com a pesquisa falando a respeito do andamento do processo de adesão e desligamento de empregados dos Correios pelo PDV.

Também teceu sua narrativa a respeito do PDV a entrevistada E1. Ela compôs a equipe de elaboração do PDV e discorreu sobre os objetivos e expectativas do plano e dos resultados alcançados. Falou sobre os motivos que levaram a empresa a optar pelo uso desse dispositivo e dos benefícios resultantes desta aplicação, tanto para a empresa quanto para os empregados.

As narrativas aqui tratadas refletem a fase I do PDV. Em novembro de 2009 foram abertas novas inscrições para o PDV – passando a se chamar de PDV/2009 fase II.

A2 afirma que, apesar do PDV ter sido lançado em 2009, o grupo de trabalho anterior já vinha trabalhando nesse projeto desde 2007. De lá pra cá foram definidos os critérios de participação e o público-alvo desejado pela empresa. Inicialmente existiam 24 mil empregados elegíveis para adesão ao PDV. Após análise e levando-se em conta o orçamento disponível, o grupo de elaboração do PDV reduziu esse número para 5.888 empregados em todo o Brasil. Efetivamente, aderiram ao PDV 5.247 empregados, que se desligaram da organização em três etapas: abril, maio e junho de 2009. Alguns casos ainda precisam ser analisados e outros 65 aderiram e têm o direito ao desligamento, mas não puderam fazê-lo na época prevista e aguardam o momento certo para conclusão do processo. São aqueles citados em algum processo judicial ou que gozam da estabilidade no trabalho após retorno de licença por acidente de trabalho. Os números finais foram entregues à diretoria da empresa em 11 de setembro de 2009.

Sob o ponto de vista de A2, o PDV gozou de ampla divulgação na empresa. Ele declara:

Nessa implantação do PDV, nós fizemos ampla divulgação. Fizemos palestras e uma série de sensibilização do público alvo que a gente estava prevendo – em torno de 24 mil pessoas. De acordo com o orçamento previsto, dava pra cobrir 5.888 empregados. Somente 5.247 empregados saíram pelo PDV. O relatório foi entregue ontem à Diretoria da Empresa. Esses números ainda não são divulgados, porque é um relatório que ainda vai ser apreciado pelo Diretor de Recursos Humanos. Tão logo ele seja apreciado, nós sugerimos a divulgação dos resultados do PDV – evidentemente aqueles resultados que podem se tornar públicos, para que a gente possa dar informação do resultado final como um todo: quantas pessoas saíram, qual foi o objetivo e tudo o mais. (...) os critérios foram divulgados e nós tivemos essas etapas: de divulgação, de palestras, de simulação da situação daqueles que queriam aderir ao PDV e, evidentemente, da adesão e do desligamento.

Segundo este narrador, foram realizadas simulações desde março 2009 visando à orientação e elucidação de dúvidas das pessoas quanto à adesão ao plano. O PDV foi amplamente divulgado, por meio dos veículos oficiais de comunicação e também disponibilizado na intranet da empresa. As informações foram veiculadas sob a forma de cartaz, cartilha e regulamento. Os resultados do plano foram considerados amplamente satisfatórios pela equipe. Foram bons tanto para os empregados como para a organização. Este grupo encerrou suas atividades em 1º de Julho de 2009.

De acordo com A1, o estudo dos candidatos elegíveis ao PDV foi bastante assertivo. A empresa soube conduzir o processo de modo que os empregados que saíram pelo PDV correspondiam ao perfil pré estabelecido pelos Correios, uma vez que abarcou os empregados que já se encontravam aposentados pelo INSS e já poderiam desfrutar dos benefícios da previdência complementar que os empregados dos Correios mantêm:

Eu participo do grupo não na condição de empregado dos Correios, mas, sim, na condição de funcionário do fundo de pensão dos Correios, o Postalís (Instituto Postalís de Seguridade Social), que é a entidade que procura dar aos funcionários dos Correios uma condição melhor na aposentadoria.

Os critérios de elegibilidade (do PDV), praticamente, contemplam todas as condições das pessoas que já tinham direito ao benefício de aposentadoria pelo Postalís. Então, nessa ótica, a gente percebe que o resultado foi muito satisfatório. Ele alcançou os objetivos porque fez com que grande parte das pessoas que saíram no PDV viessem a ter condições de requerer seu

benefício de aposentadoria junto ao Postalís<sup>12</sup>, pois já estavam, inclusive, aposentados pelo INSS.

A2 lembra que o número de empregados que aderiram ao PDV poderia ter sido ainda maior. No entanto, esses empregados não possuíam o fundo de previdência privada para complementação de suas aposentadorias. Desse modo, sua renda seria menor – limitada ao valor do INSS - fato que os desmotivou a participar do processo. Aliás, ele afirma ainda que as questões que despertavam maior interesse e maiores dúvidas se relacionavam ao Postalís. Não exatamente sobre a complementação da aposentadoria, mas questões diversas que envolviam o fundo de previdência.

Ao relatar esses fatos, ele acrescenta que o PDV em si não trouxe muitas dúvidas nem muitas questões. O plano veio como resposta aos anseios de muitos empregados que trabalhavam sob uma liminar. Estes já tinham sido demitidos em gestões anteriores e gostariam de sair da empresa, mas não demitidos por justa causa. O PDV não só ofereceu os 40% do FGTS como deu 20% sobre o salário-base para cada ano trabalhado.

Uma dificuldade percebida foi a exigência do tempo de empresa. Empregados que tinham todos os requisitos para aderirem ao PDV mas que dispunham de pouco tempo de empresa poderiam aderir ao plano, mas perderiam o direito ao plano de saúde da empresa, o Correios Saúde. Esta limitação inibiu a adesão de diversos candidatos.

De acordo com A2, o PDV é benéfico para a empresa, uma vez que oxigena o quadro funcional sem sacrificar os antigos empregados que estão em final de carreira. De acordo com ele, essa era uma preocupação dos elaboradores do plano e um dos grandes motivos de sua implantação.

No tocante aos gastos com o incentivo do PDV, A2 destaca que esse valor deve ser repostado aos cofres da ECT em aproximadamente dez meses, uma

---

<sup>12</sup> O benefício do Postalís consiste numa relação que começa quando o funcionário se vincula aos Correios. Ele cria a opção, dentro da política de recursos humanos da ECT, de participar do fundo de pensão. E aí, quando ele entra com essas contribuições pessoais, advindas do salário, os Correios entram com uma contra partida dessa contribuição. E vai gerando uma poupança. Quando o empregado adquire as condições de elegibilidade – que basicamente se dá lá pelos 58 anos – ele pode receber o benefício de aposentadoria do Postalís. ao se desligar dos Correios (Explicação descrita pelo aplicador do PDV A1).

vez que os novos ocupantes das posições de trabalho representam um custo menor para a organização. Firmado nesta declaração, pode-se inferir que o fator motivador para a adoção do PDV é, em grande parte, financeiro.

Semelhantemente, ele relata que não houve nem uma manifestação de alguém que tenha se arrependido de aderir ao PDV. Isso por si só já é motivo de comemoração. Ele lembra também que os Correios fizeram valer o “V” do plano, por não gerar nenhum tipo de pressão para adesão aos empregados:

A adesão ao plano foi totalmente voluntária: houve gente que desistiu no momento da homologação. E a empresa, em nenhum momento, obrigou alguém a sair pelo PDV. Foi uma decisão única e exclusivamente do empregado... a empresa fez um trabalho de divulgação que foi o melhor resultado. Acho que nenhum PDV que seja aplicado pelas empresas e que não tenha boa divulgação, poderá ter o resultado que esse teve.

A2 diz que a empresa iniciou seu primeiro movimento semelhante a um PDV em 1991, com o Programa de Apoio à Aposentadoria. À época saíram da empresa entre novecentos e mil empregados. Depois disso, em 1996 houve um segundo PDV. Após isso, só agora, em 2009. Treze anos depois. Não há um cronograma montado de PDVs. Compete à direção da empresa definir quando será o próximo.

Para A1, o PDV tem que ser uma troca, onde empregado e empresa ganhem juntos. Em relação ao empregado, o ganho está ligado a uma resolução financeira, uma etapa de vida estável ou uma realocação profissional. Para a empresa, a vantagem está na abertura de novos postos de trabalho, oxigenação, e realocação interna. A2 afirma que esse foi um dos grandes motivos que alavancaram a elaboração do PDV.

Em relação ao PDV anterior, ele destaca que não foi exatamente isso que aconteceu:

Os critérios foram bem abrangentes. A gente percebe que algumas pessoas que deveriam sair, não saíram. Quem devia sair acabou ficando. E a gente percebe isso lá pelo Postalís: saíram pessoas muito jovens, pessoas bem treinadas e que enxergaram a oportunidade de tirar algum recurso financeiro e (obter) uma boa colocação no mercado de trabalho. Essas pessoas acabaram inviabilizando o sonho do Postalís, porque elas acabaram indo lá e retirando só as suas contribuições pessoais.

Muitas dessas pessoas (...) se deslumbraram com o recurso financeiro razoável – que, às vezes, no dia a dia você não tem como acumular – mas que no PDV você vê e fala: “Pôxa, com trezentos mil reais, quatrocentos mil reais eu to com a minha independência financeira”. E aí, meu amigo, sem emprego, muitas dessas pessoas não conseguiram alocação no mercado de trabalho. Não conseguiram nada e esse dinheiro acabou rápido.

Aconteceu com um carteiro, por exemplo, que saiu com 45 anos de idade. O cara pegou sessenta mil reais e pensou: “To bem. Nunca consegui juntar vinte, vou comprar um carrinho pra mim”. Foi, comprou um carro. Com um ano o carro estava lá, e aí, o cara desempregado? Não conseguia nem pagar o IPVA.

A1 demonstrou profunda preocupação com o futuro profissional dos trabalhadores que aderem a PDVs sem o devido preparo para encarar o mercado de trabalho.

A2 endossa a preocupação de A1 ao relatar sobre pessoas que sonharam com a possibilidade de lançar suas próprias empresas, como padarias, *delicatessen* etc. Ele alerta que, para a pessoa montar um negócio próprio é preciso se preparar antes e conhecer o ramo no qual pretende investir. Caso contrário, o dinheiro se acabará mais depressa que o tempo necessário para que o negócio se estabeleça. Ele lembra, ainda, que o SEBRAE oferece cursos para os novos empreendedores. Tal medida foi desenvolvida para que o novo empreendedor não fique sem dinheiro e desempregado.

Durante as visitas às unidades dos Correios, o grupo de trabalho orientou os participantes do PDV a pagar suas dívidas, em primeiro lugar. Os membros do grupo estabeleciam, por exemplo, um paralelo entre pagar a dívida ou manter a dívida parcelada e guardar o dinheiro na caderneta de poupança. Eles procuravam demonstrar como o dinheiro estava sendo corroído gradativamente e como é importante saldar as dívidas antes de tudo.

Perguntado sobre possíveis melhorias no PDV, A2 diz que a empresa pode preparar melhor seus empregados para a vida após o desligamento de seu quadro funcional:

A empresa poderia ter melhorado mais ainda esse PDV. Para o próximo, fica como uma idéia para a empresa: preparar melhor essas pessoas para saírem, entendeu? Porque os seminários, os cursos que foram dados não atingiram a todos os empregados que aderiram ao PDV.

Eu acredito que a empresa até tenha esse programa na área de recursos humanos, mas precisa aplicá-lo amplamente. Preparar essas pessoas para a aposentadoria. Coisa que, às vezes, tem curso do SEBRAE que faz isso também. Tem curso do SENAI... a empresa tem convênio com o SENAI, com o SESI... poderia junto com eles preparar essas pessoas para sair no PDV.

A1 reitera a idéia de que o PDV deve alcançar empregados que já cumpriram seu ciclo profissional, que estão em final de carreira. Ele se considera mais conservador no que tange à participação de empregados nesses planos. O PDV Não deve atingir pessoas que tem um potencial produtivo muito grande. Por

isso, segundo ele, a ECT acertou na definição dos critérios de participação neste PDV 2009, porque foi direcionado a pessoas com mais de 50 anos de idade, que possuíam condições de se aposentar, já contribuíram com a organização. Essa saída gerou um *turnover* positivo, não permitindo “tirar um jovem pra colocar um jovem”. As pessoas que saíram já deixaram sua contribuição para a empresa e, com certeza, não vão para o mercado de trabalho por necessidade. Saem de um modo confortável.

Ao ser abordado o tema “perda de conhecimento” com as pessoas que aderiram ao plano, A2 destaca o conhecimento pertencente aos trabalhadores de funções operacionais:

O conhecimento não é só dessas pessoas formadas, de nível superior, não. São as pessoas que trabalham na área operacional, como o carteiro, como o executante, o operador de máquina... essas pessoas também têm o conhecimento muito grande do trabalho que vinham executando.

Então, se você pega uma pessoa nova e coloca no lugar dessas pessoas, até elas pegarem, realmente, a experiência que a outro já adquiriu, leva tempo. Isso é uma coisa que tem que ser pensada também. (...) Os empregados que estão saindo da área operacional, amanhã ou depois podem, numa situação de emergência, vendo a necessidade de melhorar sua renda, ir trabalhar na concorrência<sup>13</sup> dos Correios.

Torna-se interessante a colocação de A2, uma vez que, a maioria das abordagens dadas à gestão do conhecimento nas organizações, é focada do conhecimento estratégico ou técnico. Essa visão corrobora para o entendimento de que o valor do conhecimento está atrelado ao seu uso e importância. Essa análise nos permite enfatizar a necessidade da preservação do conhecimento especializado – aquele que, desvinculado do nível de escolaridade, está associado à dificuldade de sua criação e localização.

A respeito da política de emprego e seus reflexos no país, A1 destaca que um PDV mal elaborado pode piorar a situação ao invés de servir de mecanismo que reduza a ausência de postos de trabalho. Isso porque gera um custo adicional para a sociedade, ao fornecer incentivos a essas pessoas que acabam voltando imediatamente ao mercado de trabalho – muitas vezes em condições inferiores à que tinham anteriormente. Isso impacta diretamente nos relacionamentos familiares, porque o comprometimento da renda e o padrão de vida da família se mantêm, mas

---

<sup>13</sup> Os Correios detêm o monopólio postal no seguimento que abrange as correspondências, mas o seguimento de encomendas expressas é disputado amplamente no mercado.

a receita não é a mesma. Há ainda a tendência de que a sociedade herde um pai de família desempregado.

A1 afirma que os PDVs mais recentes são mais responsáveis na questão do preparo para a aposentadoria e diz que os primeiros planos no Brasil apresentavam grande índice de erros. Eles tinham apenas a preocupação de reduzir a folha de pagamento. Com isso, permitiram a saída de empregados bem treinados, nos quais houve um grande investimento das empresas ao mesmo tempo em que mantiveram em seus quadros funcionais empregados que tinham bons salários e que se tornaram acomodados com o passar do tempo. Com isso, essas empresas perderam em qualidade.

Antigos PDVs ainda estão sendo debatidos na justiça. Muitas pessoas que aderiram àqueles planos estão tentando reaver na justiça o seu bem maior, que era o emprego público. Sobretudo os empregados que não tinham muita maturidade profissional acabaram experimentando o desemprego. Algumas dessas ações judiciais foram favoráveis aos ex-empregados, outras não. Estes ex-empregados foram à justiça alegando terem aderido ao PDV por pressão das empresas (A2). Empresas estão enfrentando problemas de mandado de segurança, de retorno ao trabalho e de anistia. Prova disso é a existência de comissões de anistia nas empresas. Como consequência, surge o inchaço destas organizações e a presença de empregados contraproducentes, por terem que retornar a essas empresas e enfrentarem situações indesejáveis.

Para A1, o PDV dos Correios propicia ao empregado a possibilidade de desfrutar de um merecido descanso, fruto de seus anos de trabalho, ou investir numa outra carreira, numa consultoria ou negócio próprio, mas que se caracteriza pela realização pessoal, não por uma necessidade de subsistência.

#### **4.7 O PDV dos Correios Sob o Foco da Gestão do Conhecimento**

Após a análise dos documentos institucionais do PDV 2009 e dos discursos dos elaboradores e aplicadores do Plano, é possível tecer algumas considerações referentes à sua estrutura, foco e abrangência.

Não há dúvidas de que este plano foi extremamente pensado e cuidadosamente trabalhado para não infringir leis, facultando o questionamento

judicial de sua validade. Houve um grande investimento em sua elaboração e na clareza de sua aplicação.

A empresa estabeleceu critérios que delimitavam o público alvo a pessoas aposentadas ou em vias de se aposentar. A idéia foi bem vendida na empresa e bem aceita pelos empregados. É fato que o anseio por um incentivo financeiro melhor que o oferecido foi notado entre os empregados, como normalmente o é. No entanto, particularmente nesse caso, este não foi o grande fator que motivou os empregados a optarem pelo PDV. Os pedevistas aguardavam ansiosamente uma oportunidade para serem demitidos sem justa causa, podendo, assim, receber a multa de quarenta por cento do FGTS depositado. Este valor, na maioria dos casos, correspondia a muitas vezes o valor do incentivo oferecido.

Foi possível perceber o grau de acerto no quesito satisfação. Não são observadas reações negativas ou arrependimentos dos empregados desligados. Para a ECT, o custo do desligamento foi ou está sendo repostado em um prazo relativamente curto.

Contudo, não foram encontradas evidências de que a importância de um funcionário para seu setor de trabalho seria levada em conta quando da opção deste pelo Plano de Desligamento Voluntário. Nem no aprofundamento da análise das regras do PDV 2009, nem nas palavras dos elaboradores e aplicadores do plano na ECT notou-se algo que induzisse o pesquisador a considerar tal possibilidade.

De modo análogo, em nenhum documento ou relato constatou-se a preocupação com o capital intelectual que estava sendo negociado quando do desligamento dos empregados. Verdadeiramente, não houve uma negociação desse saber. O conhecimento referente à empresa detido pelos pedevistas não foi um critério considerado pelas equipes coordenadoras da definição ou aplicação do PDV 2009.

Esse cenário torna-se propício à perda de conhecimento organizacional. Contudo, nessa etapa da pesquisa ainda não se pode afirmar, categoricamente, que esta perda ocorreu. Para tal, é preciso checar nas unidades de trabalho dos ex-empregados o efeito de sua saída.

Tendo clara essa percepção, o próximo passo desenvolvido foi a realização das entrevistas com os gestores, colaborador e especialistas técnicos da empresa. Este é o tema abordado no próximo capítulo. Além disso, o capítulo trará também as análises decorrentes dessas entrevistas.

## 5. ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são transcritos e comentados trechos das entrevistas realizadas por empregados dos Correios. Por meio delas é possível perceber se, na opinião dos participantes, o desligamento dos empregados de alguns setores da empresa causou impacto ou não na continuidade dos trabalhos destes setores. Convém lembrar que o impacto aqui mencionado refere-se ao “*savoir faire*”, ou seja, ao conhecimento que cada pedevista detinha a respeito das atividades que desenvolvia – conhecimento este representado tanto pelo saber executar como pela análise de cenários antes da tomada de decisão para efetiva realização de alguma atividade. Conhecimento tácito, não registrado. Em momento algum focou-se o vazio e os transtornos deixados na execução de tarefas, caracterizado pelo acúmulo de serviços em função da redução de mão-de-obra operacional.

O capítulo é organizado em duas partes: na primeira parte serão comentadas as entrevistas de gestores diretos ou indiretos dessas pessoas: gerentes que possuem a percepção dos processos e que podem, pela vivência e pelo conhecimento que detém dos negócios empresariais, perceber se a saída dos pedevistas causou impacto ou não em suas áreas de trabalho.

Na segunda parte deste capítulo são tratadas as percepções de outros empregados da ECT, diversos do grupo focal desta pesquisa, mas que contribuem para a ampliação da visão e abrangência do tema da pesquisa. Primeiramente consta a participação de um designer gráfico que realizava atividades em parceria com uma ex-empregada e que comenta os efeitos do desligamento dessa colaboradora. Depois são traçadas considerações por uma especialista em *coaching* organizacional<sup>14</sup> e que traz seu parecer profissional a respeito dos mecanismos

---

<sup>14</sup> A literatura apresenta várias definições de *Coaching*. Rego (2004, p. 365 - 366) afirma que coaching é uma metodologia de mudança organizacional que engloba o profissional e o pessoal e procura integrar liderança, gestão e aprendizagem. Um coach, no âmbito de um relacionamento de parceria e de influência mútua, apóia o cliente na definição e concretização de objetivos profissionais e pessoais, utilizando as atividades do cliente como situações de aprendizagem, com vista a melhorar a auto-eficácia, o desempenho, o desenvolvimento, a auto-confiança e a realização pessoal, bem como o seu valor para a organização e o mercado de trabalho. O coaching individual é voltado aos objetivos do empregado (comumente, um executivo). Esses objetivos normalmente estão associados a aspectos de desenvolvimento de liderança. Já o coaching

empresariais voltados à continuidade de processos, à manutenção da memória organizacional e ao compartilhamento do conhecimento construído. Também traz a visão de outra especialista em RH dos Correios. Ela analisa criteriosamente a aplicação do PDV e sugere pontos aos quais a organização deveria dispensar maior atenção.

## **5.1 Entrevistas - Gestores dos Pedevistas**

Foram realizadas 14 entrevistas não diretivas com os gestores da ECT. Alguns deles preferiram não se identificar de nenhum modo (ver capítulo “Dificuldades Encontradas Durante a Pesquisa”). Portanto, não foram filmados e seus depoimentos foram tomados sem nenhum registro oficial. Outros não se sentiram confortáveis diante da câmera mas concordaram com o preenchimento do questionário diretivo. Os demais entrevistados têm suas narrativas registradas em vídeo. O conjunto de vídeos comporá um DVD que ficará anexo a esta pesquisa.

O perfil dos gestores é semelhante: lotados na Administração Central, são responsáveis por áreas de negócios estratégicos para suas Diretorias. Todos esses gestores tiveram suas equipes reduzidas com a adesão de um mais componentes ao PDV 2009.

### **5.1.1 Gestor 1 – Formatação de Contratos Múltiplos e Regras de Serviços**

G1 falou sobre formatação de contratos múltiplos e regras de serviço. O alvo de sua narrativa foi o trabalho desenvolvido por um homem que trabalhou na empresa durante 52 anos. Ele foi o responsável pela formatação do contrato múltiplo utilizado pelos Correios, ou seja, um contrato que agrega todos os serviços da empresa.

Este homem detinha conhecimento sobre todos os processos envolvidos no contrato múltiplo: desenho, formatação e regras de negócio. Por gostar tanto do que fazia ele não se preocupou em dividir isso com outra pessoa.

É interessante notar, nas palavras do entrevistado, que todos de sua área de trabalho descansavam no fato das nuances dos processos estarem nas

---

organizacional é focado nos objetivos organizacionais e os trabalhos desenvolvidos devem ser sistemáticos e considerar tanto a organização quanto o empregado.

mãos do pedevista. Uma vez que ele cuidava plenamente desse assunto, ninguém se preocupou em criar mecanismos de registro e compreensão desse conhecimento.

O gestor enfatiza o prejuízo para a empresa, decorrente dessa situação:

Com a saída dele, agora, no final de março, princípio de abril, houve uma perda muito grande para a organização. A nossa empresa tem uma dificuldade – apesar de ser uma empresa pública - até em função de suas atribuições: a gente coloca um funcionário pra trabalhar um assunto específico e não trabalhamos com nenhum tipo de rodízio ou coisas do tipo.

Como consequência disso, você tem algum tipo de conhecimento na mão de uma única pessoa.

Ele acredita que, talvez, um fator para que a empresa não adote corporativamente o rodízio de atribuições seja a multiplicidade de seu negócio. O destaque para o aspecto da empresa ser pública é para enfatizar que, apesar disso, ela enfrenta concorrência e precisa ser dinâmica em seus procedimentos. O tempo aplicado em soluções como o rodízio de atribuições pode reduzir essa agilidade necessária à condução de seus negócios.

Como consequência, conhecimentos essenciais acabam se concentrando nas mãos de uma única pessoa – exemplificado pelo caso aqui descrito. Desse modo, o entrevistado afirma que, realmente, houve perda de conhecimento organizacional com a saída desse pedevista.

Como meio de redução de perda de conhecimento, ele sugere o rodízio de funções desempenhadas pelos empregados a fim de que cada empregado conheça diversos procedimentos e aumente seu cabedal de conhecimento. Outra solução apresentada por ele para esta questão é a formação de equipes multidisciplinares, para que uma equipe de trabalho aprenda sobre o que outra equipe desenvolve.

G1 destaca, ainda, que os Correios falham no aspecto da comunicação, mesmo sendo uma empresa na qual a comunicação seja parte inerente ao seu negócio. Segundo ele, os empregados desempenham suas funções durante anos a fio e ninguém fica sabendo como é feito esse trabalho.

Ele aborda também o aspecto cultural da empresa. O gestor alega que a sistemática de registro de procedimentos não é totalmente padronizada e, portanto, não pode ser plenamente confiável. Não há como registrar informação de toda e qualquer natureza:

Muitas vezes trabalhamos da forma que cada um acha melhor fazer o seu trabalho. Então, você não tem ali as atribuições bem definidas, bem registradas e o que cada um tá fazendo.

Daí, o que acontece? Quando você tira um funcionário e leva outro para fazer aquelas mesmas tarefas, ele faz de uma forma diferente. No entanto você não sabe se o empregado que fazia antigamente fazia de uma forma melhor do que o que faz hoje ou vice versa.

Então, a falta desse registro atrapalha muito essa transferência de conhecimento.

Ele afirma também que, em algumas posições de trabalho, os empregados não costumam registrar o que é feito, a despeito da existência de sistemas de informações na organização.

O entrevistado alega que existem manuais de procedimentos para executar as principais atividades de cada função, mas que existe um conhecimento discreto, observado no dia-dia, que se perde por não haver registro ou compartilhamento. Segundo ele, perde-se o “como” fazer determinado tipo de tarefa. Ele exemplifica a existência da perda quando da transferência de um empregado para outra área e surge a necessidade de se preparar uma outra pessoa para substituí-lo. Segundo ele, a forma de desempenhar determinada atividade influencia significativamente no resultado obtido. A *performance* da nova pessoa que desempenha a mesma atividade pode ser melhor ou pior que a anterior. Quando o desempenho é pior, o motivo muitas vezes está relacionado à falta de conhecimento, causada pela ausência de registro desse conhecimento.

Outra razão alegada por G1 para a ausência da transferência de conhecimento do empregado que está deixando o posto de trabalho e o que vai assumir suas funções é a falta de tempo de interação entre eles.

### **5.1.2 Gestor 2 – Desenvolvimento de Sistema de Distritamento de Encomendas**

Gerente corporativa de sistemas de logística da área de tecnologia da empresa, G2 nos fala sobre uma situação um pouco diferente das demais: ela não gerenciava diretamente o empregado que se desligou da empresa por meio do PDV, mas ela é a responsável pelo desenvolvimento de um sistema tecnológico que substituirá o que está atualmente em uso. Este, atual, foi desenvolvido e era mantido por este empregado pedevista.

A gerência coordenada por G2 atende demandas do DENCO, que é o departamento que administra as encomendas captadas e entregues pela ECT. O sistema atualmente em uso não corresponde aos padrões estabelecidos pela diretoria de tecnologia para a empresa e já não atende amplamente aos requisitos da área. Sua ampliação é problemática. A solução encontrada foi o desenvolvimento de um novo sistema que substitua e amplie o aspecto do distritamento de encomendas na empresa. Por distritamento entenda-se, de modo bastante simplificado, o mapeamento de endereços de forma que o tempo de busca e entrega de encomendas pelos carteiros possa ser otimizado.

É interessante observar que as áreas operacional e de tecnologia da empresa, cientes do desligamento do empregado, se preocuparam precavidamente com a retenção desse conhecimento. Da junção dessas duas visões preventivas surgiu a idéia de desenvolver um novo sistema e evitar o impacto negativo nos negócios, provocado pela saída do empregado:

Esse representante, então, está em vias de sair da empresa (...) por aposentadoria ou até entrando no PDV – Plano de Desligamento Voluntário, e o que acontece é que esse sistema, então, deve ser descontinuado com a saída dessa pessoa, desse representante.

Para a área de tecnologia, no momento, a gente está conduzindo o desenvolvimento de um sistema que vai tornar possível a descontinuidade desse outro. No entanto, a gente tem aí um sistema de um porte, de um tamanho considerável (...) e a fase que a gente se encontra é de especificação, ainda, desse sistema. A gente tem aí pelo menos mais uns dois meses pela frente para concluir essa especificação, e, só então, temos o início da codificação, teste e implantação desse novo sistema.

Contudo, mesmo com essas equipes procurando agir proativamente, o prazo para trabalhar esse conhecimento não foi suficiente. De acordo com o planejamento efetuado, o desligamento por aposentadoria pelo PDV do representante do DENCO fará com que o trabalho seja descontinuado até que sejam encontradas novas soluções pela equipe de desenvolvimento do novo sistema.

O que acontece é que esse nosso cronograma não está andando em paralelo com o cronograma da saída do representante lá do DENCO. Então, o que poderá acontecer com a saída dele é que, provavelmente a gente vai ter algum tipo de serviço lá, na área de negócios, que deve ser descontinuado até que a gente tenha nova solução desenvolvida aqui pela nossa equipe.

A princípio, hoje a gente tem uma outra pessoa lá, como representante do DENCO, que participa conosco do desenvolvimento e que tem bastante conhecimento do negócio. Temos tido diversas reuniões com ele para que ele nos passe esse conhecimento e a gente possa desenvolver esse novo sistema. Mas, acredito que esse outro representante, o que desenvolveu e mantém o sistema lá no DENCO, guarda realmente um conhecimento

grande sobre o assunto, com certeza, e é muito provável que parte desse conhecimento – se não muito – seja perdido com a saída dele.

A princípio, um prazo mais otimista para a implantação dessa solução que a gente está desenvolvendo seria agosto ou setembro de 2010. Haverá um tempo provável – de seis a oito meses que, realmente, o serviço de distritamento de encomendas poderá ter uma descontinuidade em termos de solução de software. Lógico que o processo continuará a existir, de alguma forma – ainda que manualmente. Mas não funcionará como antes. Então será possível observar uma quebra, uma perda com a saída desse representante e, conseqüentemente, algum conhecimento deve ser perdido com esse evento.

Algumas reuniões estão sendo realizadas com um outro empregado lotado no departamento de encomendas para que ele repasse o conhecimento e as informações para esta equipe. Todavia, de acordo com G2, é inegável que haverá muitas perdas com a saída do responsável pelo antigo sistema, uma vez que este compreende amplamente os procedimentos e exigências do negócio de distritamento de encomendas e sabe trabalhar o aspecto tecnológico.

Mesmo não coibindo integralmente a ocorrência da perda de conhecimento, talvez esta seja uma das ações mais significativas de preservação da memória organizacional encontradas durante a realização desta pesquisa.

### **5.1.3 Gestor 3 – Contratação**

G3 trabalha na área de contratação dos Correios. Em sua gerência trabalhavam 29 pessoas. Apenas quatro se desligaram da empresa em função do PDV. Ela afirma que não houve perda de conhecimento organizacional em sua equipe - apenas de mão-de-obra. O volume de trabalho continuou o mesmo, surgindo, assim, a necessidade de redistribuição de tarefas “posso dizer que senti, muito, do ponto de vista de ‘menos quatro’”.

Em relação ao conhecimento, a entrevistada diz que, devido à natureza do trabalho, a troca de conhecimento é uma constante em sua gerência:

Perda de conhecimento, mesmo, eu acho que a gente não teve não. Até porque, pela natureza do nosso trabalho, esse nosso conhecimento tem que ser disseminado – ele tem que ser uma troca, sempre. Então, não é interessante, de jeito nenhum, que uma pessoa saiba muito e exclusivamente sobre um determinado assunto.

O único ponto relativo ao conhecimento sentido por ela foi o acesso que alguns desses ex-colaboradores tinham a outras áreas. Tal acesso facilitava o andamento dos trabalhos. Contudo, sua perda não chegou a impactar

significativamente no desenvolvimento das atividades da gerência, em sua produção e em seus resultados.

De acordo com sua visão, a troca de experiências é fundamental para o equilíbrio da equipe. Ela declara que, respeitando as limitações impostas pelo caráter urgente de algumas decisões, ela sempre procura criar uma espécie de colegiado, no qual os membros de sua equipe partilham da decisão a ser tomada.

Para G3, já é uma prática comum de sua equipe o compartilhamento de experiências entre os colaboradores, de forma que situações inusitadas sejam conhecidas por todos. Ela incentiva essa prática no grupo. O resultado disso é que, se a nova situação for um problema, novas ocorrências sejam evitadas e se a situação inusitada for uma solução, que ela venha gratuitamente para os demais membros da equipe.

Questionada a respeito do uso de narrativas de histórias como meio de registro dessas experiências, a entrevistada diz que é um instrumento de grande valor. Ela declara que apenas alguns aspectos do que compartilham atualmente está registrado. Seria significativo tê-los registrado, porém, quando se desenvolve uma cultura de compartilhamento, esse conhecimento propaga-se naturalmente entre os membros do grupo de convívio.

É óbvio que a experiência que se tem fica muito no âmbito da memória. O registro que eu tenho eu consigo registrar. Por exemplo: orientações do departamento jurídico, orientações dos meus processos que tramitam e que eram desconhecidas, ou um acórdão novo que a gente ainda não conhecia e, por isso, não estava aplicando... isso tudo a gente registra. Mas existe muito da experiência, né? Aquilo que você vai trocando aqui, vai resolvendo e que não é registrado. Isso aí, de fato (necessita registro). Mas, felizmente, as pessoas não saem todas de uma vez (risos).

Então, até por isso eu digo que manter a expertise da coisa não é difícil porque eu vou passando pra você. Amanhã eu saio mas você já sabe, já passou pro colega do lado... então, além do mais a idéia é que as pessoas cresçam mesmo, e rodem, e vão procurar se complementar em outras áreas ou até mesmo dentro dessa área mas em outras gerências.

A gente não pode pensar que aqui as pessoas vão ser imutáveis, que eu vou contar com essa equipe pro resto da vida, porque não vou. Já perdi outras pessoas (da equipe) que já alçaram vôo, já foram pra outros lugares e a gente precisou continuar sobrevivendo e tendo os mesmos resultados.

#### **5.1.4 Gestor 4 – Matrizes de Capacitação e Desenvolvimento**

A coordenadora das Matrizes de Capacitação e Desenvolvimento na UniCorreios – Universidade Corporativa dos Correios, G4, comentou sobre a participação de uma professora que saiu no PDV 2009 e era responsável por todo o projeto educacional da área comercial. Esta professora atuava com o desenvolvimento das matrizes para os cargos de Agente de Correios, Atendente Comercial, Técnico de Correios e também com o desenvolvimento das matrizes de funções ligadas à área comercial.

De acordo com G4, além das matrizes, a professora atuava em outras áreas da Universidade, desenvolvendo módulos educacionais na área de gestão de pessoas e alguns assuntos relacionados à força de vendas. Estes estavam sendo migrados para EAD (Educação a Distância).

De imediato, na própria introdução de seu discurso, G4 declara que houve perda de conhecimento com a saída da referida professora:

Com a saída da professora (...), o projeto teve que ser revisto. Foi dado andamento em apenas uma das linhas - a de Agente de Correios. Nesse caso, houve atraso de apenas um mês. As demais ações ficaram paralisadas por causa do conhecimento que acabou sendo perdido com a saída da profissional.

Contudo, em função da preocupação que a Professora tinha com a documentação dos processos, alguma coisa pôde ser mantida. A participação de empregados de Diretorias Regionais que conheciam os processos por ela coordenados também foi fundamental:

Devido à sua preocupação com a documentação de processos, conseguimos dar continuidade com a ação do Agente de Correios – porque também existe um grupo que compartilhava com a elaboração do material. Então, foi possível resgatar as ações por causa do envolvimento de outros participantes, de Diretorias Regionais. Houve apenas um atraso mas houve a conclusão do trabalho. No caso de módulos que estavam em processo de migração para EAD, conseguiu-se, também, manter o conhecimento do que já tinha sido migrado.

Entretanto, outras ações - que eram desenvolvidas de maneira presencial pela própria professora - sofreram grande impacto. A equipe que permaneceu na empresa está buscando pessoas que participavam dessas ações (e que, portanto, sabem algo a respeito do modo como elas eram desenvolvidas) para substituir os processos existentes, formatando uma nova proposta de ensino. “Nesses módulos, houve uma grande perda desse conhecimento”.

G4 sugere o compartilhamento de conhecimento em grupos. Nestes, mesmo com a figura de um coordenador, os participantes dos projetos dividem as atividades e compartilham o que fazem. Desse modo, o conhecimento não fica centralizado. A documentação física é um outro recurso de preservação do conhecimento organizacional indicado pela gestora, porque ajuda na continuidade dos processos mesmo com a saída de algum elemento.

A entrevistada sugere a migração de determinados conteúdos para a Educação a Distância. A utilização de arquivos eletrônicos ajuda a manter o conhecimento. Como exemplo, ela cita a mesma professora, que fez o uso de narrativas incorporadas a uma versão eletrônica de alguns módulos de ensino. G4 destaca, ainda, a importância do uso de comunidades de prática para compartilhamento de conhecimento:

Hoje nós já temos vários grupos disponibilizados de acordo com a participação, de acordo com o perfil de cada profissional dentro das ações do grupo para que eles possam ter acesso e ter esse material sempre sendo utilizado sem a necessidade de estar centralizado em uma única pessoa.

Segundo ela, duas grandes vantagens do uso das comunidades de prática é a definição de grupos, arregimentando pessoas com perfis semelhantes e a disponibilização de conteúdo livremente, sem a necessidade de centralização em uma única pessoa. As comunidades estão em franco uso na empresa.

Finalizando sua narrativa, G4 ressalta que pessoas de outras diretorias regionais também se desligaram e deixaram perdas significativas de conhecimento. Apenas o que estava registrado em meio físico pôde ser aproveitado “temos aí uma grande oportunidade de melhoria para manter essa gestão do conhecimento, para continuidade dos próximos passos do projeto”.

### **5.1.5 Gestor 5 – Contas Internacionais**

G5 é Administrador Pleno e Gerente Cooperativo de Suporte de Operações Internacionais. Ele relata que quatro funcionários envolvidos no processo de contas internacionais foram desligados de sua área por ocasião do PDV. Eram 31 empregados, ao todo.

Em seu relato, o gestor afirma que não é possível atestar a existência de perda de conhecimento em sua gerência com o PDV. Ele explica: em 2009

observou-se que não existiam diretrizes, organização e estruturação do conhecimento. O trabalho era feito de forma aleatória. Ele compara o trabalho desenvolvido pelas pessoas ao de “robôs que sequer tinham uma programação própria”. A partir dessa constatação buscou-se fazer o registro escrito dos processos em forma de manuais para, em uma segunda etapa, possibilitar constante capacitação e treinamento das pessoas que trabalham na área internacional, tanto na Administração Central como nas Diretorias Regionais.

Ele exemplifica, descrevendo uma das atividades que ocorriam em sua gerência e que necessitava de readequação de processos, com aplicação de alguma metodologia:

No nosso caso específico, então, uma atividade que ocorria aqui era a conferência de extratos e contas por essas pessoas que saíram e outras também, que na saíram no PDV.

Esse processo se baseava numa conferência exaustiva das contas versus os nossos sistemas de registro da carga e registro das faturas dos volumes recebidos e expedidos para gerar as contas. Eram processos exaustivos e sujeitos a falhas.

Com o PDV, essas pessoas que saíram não tinham nenhuma base de conhecimento para gerar novos manuais; e o pouco de fundamento que tinham era de um processo que já não deveria ser feito há muito tempo, há pelo menos dez anos. Só para vocês terem uma idéia, os Estados Unidos já faz isso há pelo menos dez anos. Esse modelo que nós estamos implantando aqui é um modelo que já se aplica nos Estados Unidos há um tempão que é de não a consequência de um problema, e, sim, a causa (risos). Então, aqui no processo de análise de conta se corrigia e se conferia a conta e não o erro operacional que deu origem ao erro teórico nas contas. Na verdade, o erro era teórico.

Para G5, a saída dos funcionários não trouxe nenhum problema de retenção de conhecimento pelo motivo anteriormente citado e também porque a maioria das pessoas de sua gerência era formada por empregados de nível de escolaridade exigida para o cargo básico ou médio. Estes desempenhavam papel bastante operacional. G5 relembra que esta não é a função da Administração Central. Uma vez que o tempo era despendido em processos de execução, faltava à equipe desenvolver, realmente aquilo que a área precisava fazer: planejamento, análise, mudança de processos e discussão desses processos com outros países. Só agora estão sendo feitos os registros escritos dos procedimentos operacionais que serão repassados em treinamento e capacitação profissional. Há cerca de duzentas páginas de procedimentos escritos e em torno de seiscentas pessoas a serem treinadas.

Para G5 a área operacional sempre trabalhou com a idéia de evitar retrabalho:

A lógica aqui não é a de “recuperar o que se perdeu” mas “não perder o que está sendo gerado naquele momento”. Então, a idéia é: se discute um processo, se modifica um processo, se fundamenta isso, se registra, se manualiza e, imediatamente se treina.

A checagem disso tudo ocorre com base nas listas de verificação – se os processos que a gente treinou estão sendo cumpridos nas unidades. E o resultado final disso tudo é sentido nos resultados operacionais, na qualidade e no custo.

O entrevistado declara que é muito importante o registro das evoluções pelas quais passam os processos. Novas regras, mecanização de procedimentos e novas variáveis devem ser consideradas sempre. Daí a necessidade de se transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito, ou seja, manualizar tudo. Ele relembra o viés existente entre os Correios e o militarismo na década de 1970<sup>15</sup>. Destaca que a manualização é fundamental para a logística da empresa assim como o é para os militares, na formulação de procedimentos operacionais em tempos de guerra ou não. Segundo ele, na ECT por quase uma década nada disso aconteceu. Consequentemente em alguns casos a saída de empregados não se apresentava como perda explícita de conhecimento, uma vez que o empirismo era notório em muitos processos. Tal realidade era muito ruim, pois notava-se pessoas trabalhando a esmo, com grandes possibilidades de cometerem erros administrativos variados e sem nada para orientá-los.

G5 reconhece a manualização de procedimentos como prática de registro e compartilhamento de conhecimento. Ele lembra que o Departamento de Planejamento modificou os processos de publicação de manuais na empresa, tornando sua publicação muito mais célebre. O gestor aproxima o tempo de publicação de um manual ao de uma Comunicação Interna – CI, que é um instrumento amplamente utilizado na empresa e cuja validade é de apenas um ano, portanto, factível à perda de conhecimento.

Para garantir agilidade à publicação de manuais, o entrevistado observa que desde 2004 não é mais necessário descrever os procedimentos no

---

<sup>15</sup> Durante muitos anos a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos foi gerida por militares. Sua cultura organizacional foi pautada nesses métodos de trabalho. Tal perspectiva conferiu à empresa um ganho na sistematização de rotinas, sobretudo no que diz respeito à logística e manualização de procedimentos (grifo meu).

corpo do manual. Agora é possível citar apenas as referências de procedimentos no manual e disponibilizar esses procedimentos na intranet, em arquivos não editáveis, por exemplo. Assim sendo, o procedimento torna-se oficial na documentação interna da empresa e fica livre para refletir a celeridade das mudanças existentes. Não há justificativa para não se explicitar o conhecimento tácito existente.

Outro fator elencado pelo entrevistado é a necessidade do uso da informação gerada. Não faz sentido ter os registros e não se valer deles quando da tomada de decisão. A começar pelos gestores, é desaconselhável resolver pontualmente uma questão sem orientar o empregado para que pesquise os manuais daquele tópico:

Não adiante ter o manual e, sempre que surgir uma dúvida, não fazer com que as pessoas, os empregados busquem esse conhecimento nos manuais ou nas páginas (Intranet) onde se disponibilizar o conteúdo, porque fica muito cômodo, né? As pessoas perdem o hábito de pesquisar, de procurar, de ler, de tentar entender as coisas.

Então, disponibilizar os manuais e na passar o conteúdo, como se a pessoa não tivesse a capacidade de procurar por conta própria no manual é um problema que dificulta sobremaneira essa passagem do conhecimento, volta à cultura do “boca-a-boca” e aí se começa a executar processos errados.

Então, a lógica é: escreve e mantém um processo de verificação se o resultado final daquilo que foi escrito está acontecendo. No caso das unidades operacionais, é o procedimento operacional escrito e o método de verificação permanente pra saber se a unidade está com desempenho condizente com aquilo que foi escrito, com aplicação daquilo que foi dito. Se, o resultado for ruim, certamente não se está aplicando aquilo que foi orientado ou o que foi orientado não é suficiente e você deve escrever o complemento da norma, se for o caso. Esse processo não pode parar. Não tem jeito: ele é constante e se corre o risco de perder dinheiro por causa disso.

Finalizando, o entrevistado destaca a importância do estabelecimento de procedimentos padrão para todas as atividades da empresa. Desse modo, o empregado sabe precisamente o que dele é esperado e a empresa cria mecanismos de comparação de desempenho e se fundamenta melhor para aplicação, por exemplo, de programas de meritocracia.

#### **5.1.6 Gestores 6 e 7 – Fluxo de Caixa e Arrecadação de Terceiros**

As gestoras G6 e G7 trabalham em órgão ligado à Diretoria Econômico Financeira. Por desenvolverem atividades em parceria, resolveram realizar as

entrevistas conjuntamente. Por esta razão, o discurso de ambas encontra-se entrelaçado em diversos pontos.

G6 traz uma visão bem positiva do PDV, amparada por uma realidade distinta dos demais entrevistados. Para ela, não houve perda de pessoas e nem de conhecimento com o PDV. Ao contrário, ela viu esse momento como resposta a seus anseios. Dos diversos empregados com os quais ela trabalhava, os que saíram da empresa pelo PDV fizeram uma excelente opção: para si mesmos e também para a organização.

Ela cita o exemplo de um funcionário que tinha vinte anos de empresa e possuía uma bagagem de conhecimento grande em relação trabalho desenvolvido. No entanto, este empregado tinha sérias resistências às mudanças e sempre optava por desenvolver suas atividades valendo-se de procedimentos manuais e dificultando a incorporação de inovações aos processos de trabalho. Este alegava que o que fazia era muito difícil e que, caso viesse a sair, ninguém o substituiria tão cedo de modo satisfatório. Quando um novo funcionário, recém-contratado, assumiu seu posto de trabalho, em menos de um mês assimilou as tarefas, inovando procedimentos e melhorando as ações.

Para G6, o PDV serviu para renovar o quadro funcional, permitindo o desenvolvimento de novos modos de proceder, validando ações e criando conhecimento. Isto porque os antigos funcionários encontravam-se desmotivados, sendo positiva para a empresa a renovação de pessoal. Ela chega a declarar que algumas dessas pessoas “saíram não em boa hora, mas tarde demais” da organização.

Já G7 afirma que seu departamento apresenta uma organização própria, incentivando o rodízio na execução das atividades e ações. Todos da equipe possuem conhecimento do trabalho do colega e há um compartilhamento das ações executadas:

O que eu sei, outra pessoa sabe, mais outra pessoa sabe... então, a gente está sempre fazendo esse rodízio. Além disso, o empregado que saiu da empresa pelo PDV em minha gerência aprendeu o trabalho conosco. Então, não houve perda porque ele fazia o que a gente já sabia fazer e, além disso, todas as pessoas sabem fazer o trabalho uns dos outros. É uma prática aqui do nosso departamento.

O departamento é composto por gerência e existem as equipes dentro das gerências. Então, o rodízio acontece dentro da equipe. Por exemplo, a equipe do fluxo de caixa tem quatro pessoas: um mês uma pessoa vai fazer o fluxo, outra vai fazer os relatórios, outra vai consolidar e assim por diante.

No outro mês acontece o rodízio dos trabalhos desenvolvidos dentro da equipe.

O ex-empregado de sua equipe de trabalho que se desligou da empresa por intermédio do PDV fazia parte deste esquema. Apesar de antigo de empresa, ele era novo na área e já aprendera o serviço participando deste modelo de trabalho. Por isso sua saída não causou impacto, sob o prisma do conhecimento organizacional.

Questionada a respeito da validade do uso do esquema de rodízio em toda a empresa, G7 não apenas concorda, mas vê no compartilhamento de conhecimento uma etapa essencial para o aprendizado de novos conhecimentos. De acordo com ela, a pessoa não pode reter o conhecimento para si mesma. É preciso distribuir. “Tem que dar certo, porque você não pode reter o conhecimento pra você. Tem que distribuir mesmo, pra você poder aprender novas coisas. Porque, se você não passar seu conhecimento, você não aprende outras coisas”.

G6 destaca a importância deste esquema de trabalho até mesmo quando da necessidade de se cobrir férias de um colega da mesma equipe:

Em meu caso, na arrecadação de terceiros, o que acontece? A gente mexe com pagamento. Nós temos prazos. Se eu perder o prazo a empresa paga multa. Então, se uma pessoa tira férias e não tem alguém na equipe que conheça o processo, o trabalho vai parar? A gente vai deixar de receber? Não há como...

Segundo as entrevistadas, além do rodízio de papéis dentro de cada equipe, o departamento onde trabalham promove o rodízio entre gestores de cada conteúdo. Deste modo, cada gestor conhece mais de um tipo de serviço a ser desenvolvido e fica apto a desempenhar suas atividades em qualquer equipe do departamento. G6 comenta:

Sem ser a arrecadação de terceiros, eu já passei pela análise de contratos (...).Hoje, apesar de estar na arrecadação de terceiros, também “quebro o galho” (risos) em formatação (...), a gente faz o mapeamento dos processos, pra conhecer todo o processo de serviço e propor melhorias e estou no pagamento, também. Se disser “vai lá”, eu vou (risos).

Além disso, em seu departamento pratica-se a manutenção de um registro do passo-a-passo das ações rotineiras, com vistas à facilitar a execução destas ações por qualquer pessoa que ingresse na equipe ou que precise substituir rapidamente um outro empregado. Elas sugerem que esta pratica seja ampliada para toda a organização. Elas também acreditam que a manutenção do

conhecimento deveria ser feita através de treinamentos e cursos para os novos funcionários.

### **5.1.7 Gestor 8 – Educação Corporativa na ECT**

G8 afirma que a UniCorreios é responsável pela capacitação dos empregados da ECT, direta ou indiretamente. Para tanto, define as diretrizes de educação e elabora o planejamento anual de educação em parceria com áreas clientes (comercial, operacional, financeira, tecnológica, de gestão de pessoas, administrativa e presidência).

As demandas para capacitação específica nas atividades desenvolvidas pela ECT são produzidas internamente, mesmo porque não se encontra no mercado cursos específicos sobre os procedimentos operacionais da empresa. Contrata-se no mercado curso genérico e da educação formal, como por exemplo, os cursos de especialização *lato sensu*. De acordo com ela, a Universidade Corporativa dos Correios é responsável pela modelagem padronizada dos cursos corporativos e pela formação dos multiplicadores regionais que são os disseminadores das ações de educação nos respectivos estados.

A entrevistada declara que a perda de conhecimento organizacional é freqüente nos Correios: “Sempre há perda de conhecimento, não só com a saída do empregado da empresa, mas muitas vezes com as mudanças internas”. Ela destaca que o uso de narrativas de histórias é adequado para promover compartilhamento do conhecimento, mas deve ser aplicado a situações específicas e demanda cuidados próprios:

Sobre as narrativas, acredito ser interessante para se obter objetivos específicos como, por exemplo, aproximar os profissionais, tornar a mensagem mais pessoal e sensibilizar para assuntos específicos. A narrativa depende muito da percepção do narrador, da capacidade de selecionar os conteúdos mais relevantes e de fazer narrativas de forma estrutura e objetiva. O registro não pode registrar pontos de vistas pessoais e com demonstrações de envolvimento emocionais.

A gestora acredita que, em algumas situações, o registro das informações em relatórios evolutivos ou em documentos formais da empresa como, por exemplo, atas de reunião, e outros formulários específicos pode ser mais fidedigno.

Para G8, o conhecimento deve ser registrado durante todo o desenvolvimento do trabalho. Em seguida, ela apresenta instrumentos específicos e padronizados, disponibilizados pela a área de educação para esse fim:

- o Plano Anual de Educação que é feito no início do ano para registrar as demandas das áreas clientes e o planejamento das ações que serão desenvolvidas no decorrer do ano. Para tanto é feito o plano corporativo que será usado pelas áreas de educação das Diretorias Regionais;

- as Fichas de Solicitação de Ação de Educação, que são expedidas pelas áreas clientes da universidade com o detalhamento de cada demanda registrada no Plano Anual ou para a inclusão de novas demandas;

- os projetos de educação, que detalham todas as fases das ações de educação, contemplando o objetivo geral, os objetivos específicos, os recursos necessários, as fases de desenvolvimento da ação de educação, o demonstrativo de despesas, a metodologia de avaliação e o acompanhamento e registro periódico do andamento de cada projeto de educação.

G8 vê como ponto principal de registro e disseminação de conhecimento, a disponibilização de informações atualizadas em ambientes de pesquisa como, por exemplo, a intranet dos Correios. Ela sugere sistematizar o registro das informações com definição das rotinas a serem seguidas, os instrumentos a serem utilizados, o responsável pelos registros, a periodicidade dos registros. Para ela, é importante salientar que a perda da informação não se dá somente com a saída do empregado. Muitas vezes, a simples ausência por motivos previstos, como por exemplo, o período de férias, pode causar prejuízos à organização. Para minimizar os possíveis prejuízos, o simples hábito de fazer um quadro com cada assunto sob a responsabilidade do empregado com os principais pontos (últimas providências, pendências, encaminhamentos necessários, pessoas de contato em outras áreas) facilita a continuidade do trabalho.

### **5.1.8 Gestor 9 – Filatelia**

Responsável pela Gerência Corporativa de Filatelia, G9 declara que em sua gerência foi possível perceber a perda de conhecimento organizacional em função do PDV. A ausência do conhecimento detido pelos empregados que ela gerenciava foi sentida de imediato nos processos por ela coordenados.

A gestora diz que a perda sempre existirá. Porém, a empresa precisa pensar esta questão quando do estabelecimento de novos programas de incentivo ao desligamento de empregados. Para ela, a organização pecou ao estabelecer um prazo muito longo para reposição da vaga do empregado desligado. Com o desligamento do empregado, o trabalho remanescente é acumulado pelos que na empresa permanecem – tanto em volume como em complexidade. Tal situação gera descontentamento e sobrecarga para os funcionários. Isso se torna um problema, sobretudo nos setores de atendimento ao cliente, nos quais não pode ocorrer atraso ou descontinuidade de serviço.

G9 destaca que cada pessoa acumulada experiências próprias ao longo de suas carreiras. Estas experiências são aplicadas no desempenho de suas atividades e não estão explícitas em manuais e procedimentos. Com base neste posicionamento, ela afirma que a perda de conhecimento chega a ser inevitável.

A entrevistada aponta as narrativas de histórias como instrumento útil para demonstrar o histórico dos processos e preservar a memória organizacional. Contudo, ela afirma que as narrativas precisam ser atualizadas, se quiserem servir de instrumento de disseminação de conhecimento e não apenas como meio de registro histórico:

As narrativas de histórias ilustram como o trabalho foi desenvolvido em determinado período. Mas, diante das constantes mudanças organizacionais sempre há oportunidades para melhoria de processos e de capacitação de novos colaboradores.

Ela vê com bons olhos a movimentação empresarial promovida pelo PDV. G9 afirma que os elegíveis se motivam a conhecer os critérios, vantagens e benefícios oferecidos àqueles que optarem pelo plano. Ao mesmo tempo em que isso ocorre, o PDV provoca uma movimentação entre os empregados que não podem aderir ao programa. Tais profissionais buscam as oportunidades de promoção e remanejamento geradas pelo PDV. Segundo ela, quando os pedevistas deixam a empresa, novos postos de trabalho surgem em função desta vacância e muitos empregados vêem neste movimento a oportunidade de alcançarem uma promoção.

Como meio de disseminação de conhecimento, G9 propõe ações de integração interdepartamentais para troca de experiências, disseminação do trabalho realizado em cada área e busca de identificação de pessoas que tenham

perfil e interesse em mudar de atividade, a fim de se dedicarem ao desenvolvimento do trabalho que era realizado pelo empregado aposentado.

Como última sugestão, a entrevistada propõe que a empresa busque conciliar a alocação dos empregados à sua área de formação e perfil. Deste modo, diz ela, a produtividade e os resultados serão significativamente melhores.

### **5.1.9 Gestor 10 – Perda de Conhecimento Organizacional na Diretoria Operacional**

Uma das pessoas que preferiu não se identificar trabalha na Diretoria de Operações da Empresa. Questionada sobre a incidência de perda de conhecimento organizacional na diretoria em que trabalha, ela teceu alguns comentários que merecem ser destacados aqui.

Primeiramente, G10 disse que a perda existe. Existe e a empresa não tem uma política de prevenção para evitar este fenômeno. Porém, num segundo momento, ela acrescentou uma visão que, até o momento, nenhum dos demais entrevistados trouxe. Segundo ela, a empresa desenvolveu mecanismos de subsistência peculiares, que levam ao caminho da autorecuperação. Isso significa que, de fato, existem perdas e a empresa sofre com isso. No entanto, em um tempo não tão longo, ela produz meios de refazer o conhecimento perdido, seja buscando fora, seja por tentativa e erro ou criando novas formas de realizar seu processo produtivo. Fato é que, em médio tempo ela já se recuperou e está pronta para continuar cumprindo satisfatoriamente seu papel na área que foi afetada pela saída do empregado.

Esta afirmação soa positivamente, por mostrar o poder de criar soluções da organização. No entanto, ao destacar o processo de reconstrução do conhecimento, ela aponta para uma lacuna de tempo, na qual a empresa pode – e, efetivamente, ocorre – sofrer perdas financeiras e de posicionamento do mercado. Conforme a área e o assunto em questão, o mercado não tolera esses déficits. E isso com certeza reflete na lucratividade da ECT.

A seguir é transcrito um trecho de sua declaração:

A empresa sofre com a saída das pessoas? Sofre. No entanto, ela tem seus próprios mecanismos de defesa e recuperação. Veja que se passaram apenas seis meses do PDV e a empresa já reconstruiu boa parte do conhecimento perdido. Além do mais, no caso específico do empregado que trabalhava comigo não há, realmente, alguém que o substitua

completamente. Porém, o conhecimento por ele detido ficou na empresa repartido entre vários empregados. Somando-se o que cada um desses sabe, pode-se ter acesso ao mesmo conhecimento que o ex-empregado levou consigo.

Este mesmo gestor reconheceu que a empresa precisa se importar com a preservação do conhecimento organizacional e preparar-se para momentos como o da implantação de um PDV. Ele afirma que é preciso estruturar um plano sucessório para se minimizar o impacto causado pelo desligamento de empregados.

#### **5.1.10 Gestor 11 – Perda de Conhecimento Organizacional na Diretoria de Tecnologia**

Um importante entrevistado que pediu para não ser identificado trabalhava na cúpula da diretoria de tecnologia. Devido a sua posição, este preferiu o anonimato. Em sua visão, os empregados lotados na referida diretoria, em sua maioria, são muito jovens. Em função disso, a área não sofreu muitas baixas com a chegada do PDV, uma vez que este plano foi formatado visando a alcançar os empregados aposentados ou próximos de obtenção da aposentadoria.

Citando o caso específico do único colega do qual ele tinha notícia que saíra pelo PDV, este gestor nos afirma que não houve perda de conhecimento. Isto porque os procedimentos daquela área – especificamente da gerência na qual o colega era lotado – são bastante padronizados. O gestor afirma que há um plano de desenvolvimento de sistemas na empresa que é minucioso no estabelecimento de padrões de análise e programação de sistemas.

Na visão deste entrevistado, há muitos empregados que dominam a linguagem de programação utilizada e que facilmente se adaptariam ao assunto tratado nos sistemas nos quais o empregado pedevista estava envolvido. Além do mais, segundo G11, os usuários dominavam muito bem seus assuntos e poderiam sanar quaisquer dúvidas que o novo desenvolvedor apresentasse.

Concluindo sua colocação, o entrevistado afirma que, efetivamente, sua visão a respeito do cenário se consolidava a cada dia. Isto porque, à medida que a área se movimentava para resolver a questão da continuidade de suporte aos sistemas cuidados pelo pedevista, os fatores por ele elencados se faziam presentes e ele notava que sua percepção estava adequada e realista.

### **5.1.11 Gestor 12 – Perda de Conhecimento Organizacional na Presidência da Empresa**

Outro entrevistado que optou pelo anonimato é um empregado ligado à presidência da empresa. G12 nos trouxe uma rica visão a respeito de pontos de perda de conhecimento organizacional. Segundo ele, não houve apenas perda nos processos empresariais em si, mas nos meios e nos canais de relacionamento também.

Citando o caso de empregados que saíram da presidência, ele destaca, por exemplo, os canais de relacionamento que um dos pedevistas da presidência dos Correios cultivava com outros órgãos do governo. Devido ao tempo e à qualidade do relacionamento desenvolvido com ele nesses órgãos, o acesso da empresa a esses órgãos era agilizado imensamente. Este pedevista resolvia coisas complexas com um simples telefonema. Seus contatos externos abriam portas numa velocidade impressionante. Com sua saída, a formalidade burocrática aumentou, refletindo diretamente no tempo de resposta dessas instituições aos Correios, retardando a tomada de decisão.

Este mesmo entrevistado nos traz um outro exemplo notório de perda de conhecimento. Desta vez, o destaque fica para o conhecimento tácito de fácil identificação, mas de difícil absorção. Conta ele que um outro pedevista da presidência possuía uma grande sensibilidade para identificar processos administrativos e casos que poderiam gerar transtornos para a presidência da empresa.

De acordo com G12, a política da empresa prevê que os processos empresariais devem ser arquivados em um departamento específico. A presidência não mantém cópia desses processos por dois motivos básicos: espaço físico para armazenamento e economia de recursos, como papel e fotocópias, por exemplo.

Diante da situação acima, toda vez que há necessidade de se rever um processo para que se possa dirimir dúvidas ou, simplesmente, apoiar alguma decisão, é preciso solicitar à área responsável a reprografia do referido processo e sua entrega na presidência da empresa. Este não é um procedimento extremamente demorado. Mas, por vezes, a necessidade de acesso a esses processos se dá em um final de expediente. E em condições nem sempre favoráveis. É possível que esta decisão precise ser tomada na véspera de um feriado prolongado, por exemplo. Se

o acesso aos arquivos não for ágil, a informação chegará apenas após transcorrido o prazo disponível.

O entrevistado nos descreve o “sentimento” que o ex-empregado tinha em relação aos processos passíveis de consulta posterior. Não raro, quando da necessidade de obtenção de uma cópia destes processos, o pedevista instantaneamente sacava a cópia previamente providenciada por ele. Deste modo, os prazos eram cumpridos a risca e as decisões tomadas com mais calma e segurança. Analisados os armários, percebia-se que este não era um procedimento generalizado. Ele não mantinha um arquivo secreto com cópia da maioria dos processos que ali transitavam.

Em outra ocasião, o presidente em exercício à época assinou um documento que destituiria um diretor de área e despachou o documento para publicação. Algum tempo depois, ainda no mesmo dia, o presidente procurou este ex-empregado e pediu pra que ele fosse verificar se a publicação já ocorrera. Caso negativo, o pedevista deveria retê-la, pois o presidente iria repensar a destituição. Este empregado abriu a gaveta e mostrou que não havia encaminhado o documento. Percebera que o cenário ainda mudaria e que seria melhor adiar a publicação. Novamente, este não era um procedimento operacional do referido empregado. Apenas em ocasiões específicas ele agia assim, baseado em sua percepção.

Questionado a respeito de como percebia essas ocasiões, o empregado não soube estabelecer um procedimento padrão ou uma regra. Apenas pressentia que deveria agir deste ou daquele modo. Tais exemplos corroboram para o entendimento da individualidade do conhecimento tácito e de quão penoso é o seu compartilhamento e registro.

Portanto, para G12, a perda de conhecimento ocorreu em larga escala e transcende aos aspectos formais e de simples identificação.

### **5.1.12 Gestor 13 – Maiores Perdas de Conhecimento Organizacional**

Durante a realização da pesquisa percebeu-se que diversos empregados teriam boas contribuições a fazer. Contudo, o medo de sofrer algum dano os impediu de participar (ver capítulo “Dificuldades Encontradas Durante a Pesquisa”). A entrevistada G13 quase desistiu de ter sua entrevista publicada, ainda

que anonimamente. Todavia, num segundo momento ela concordou em ter seus dizeres relatados nesta pesquisa.

Quando perguntada sobre o tema deste estudo em sua área de trabalho, G13 afirmou categoricamente que sua gerência sofreu com a perda de conhecimento organizacional. A equipe da entrevistada era composta por 15 pessoas. Destas, três pessoas aderiram ao PDV. Muito mais do que a perda de vinte por cento de seu efetivo, a gestora sentiu a perda da experiência e do domínio dos processos que os pedevistas detinham. De acordo com ela, esses profissionais cuidavam de assuntos bastante técnicos e específicos. A saída deles foi sentida em diversos processos.

No tocante à continuidade de processos, G13 relata a perda sofrida com o desligamento de uma especialista ao afirmar:

Por exemplo: estávamos no meio do processo de formatação de um plano de aprimoramento dos gestores da empresa. Havia um senso comum de algumas características que precisavam ser trabalhadas na formação e atualização destes gestores. No entanto existiam outros aspectos gerenciais que não eram tão identificáveis. Estes aspectos estavam sendo organizados por uma colaboradora que aderiu ao PDV. Com sua saída tivemos que, praticamente, recomeçar a pensar no que deverá constar do plano de aperfeiçoamento de gestores.

Ela complementa:

Na definição da formação da força de vendas também estamos amargando uma situação indesejada. Com a saída de nossa profissional que conhecia tudo sobre o assunto, estamos tendo que recorrer a empregados das diretorias regionais para nos auxiliarem a reconstruir a memória do trabalho que era desenvolvido por ela.

Contudo, o ponto alto da entrevista com G13 é sua visão a respeito do grupo de empregados dos quais a empresa mais se ressentiu de seu desligamento. Trata-se dos profissionais de nível técnico, gerencial ou não.

Conforme declara a entrevistada, este nível de empregados detém o conhecimento que move as engrenagens da empresa. São estes os detentores do conhecimento que gera o diferencial competitivo e de subsistência da organização. Para contextualização desse relato, faz-se necessária a diferenciação dos níveis funcionais identificados na ECT e em diversos outros órgãos públicos e empresas privadas. São eles: operacional, tático e estratégico<sup>16</sup>. Segundo a entrevista os

---

<sup>16</sup> De acordo com SIMÕES (2009), o nível estratégico das empresas, responsável por defender os interesses dos acionistas, deve conhecer o mercado, observar as tendências, estabelecer as diretrizes e, o principal, desdobrar as informações

empregados técnicos se encontram no nível tático da organização e sua saída causa maior desfalque no acervo de conhecimento da empresa:

Na verdade, a perda de conhecimento organizacional é percebida mais intensamente no nível tático da empresa. Sim, porque são esses empregados que movem os processos de continuidade do negócio da empresa, propriamente dito. Veja bem: não estou dizendo que os empregados de nível estratégico e operacional não têm valor para o negócio dos Correios. Não é isso. O que quero dizer é que os técnicos, de nível tático, compõem uma classe de maior complexidade de conhecimento e de maior dificuldade de reposição.

Analisemos o nível operacional. Em uma empresa como os Correios, se não tivermos o nível operacional ela pára. Claro! Dependemos completamente do nível operacional para consecução do nosso negócio. Sem esses empregados a empresa não faz o que se propõe e perde seu mercado. Tanto é que o nosso maior efetivo é voltado para este nível. Por sua vez, o nível estratégico necessita de muita segurança, porque qualquer decisão que for tomada nesse nível reflete em toda a empresa e pode significar a ascensão da empresa ou sua completa derrocada.

No entanto, tanto no nível operacional quanto no estratégico a reposição do conhecimento se dá de um modo mais simples. Explico: no nível operacional, a mão de obra não é tão especializada. Sua perda é de fácil reposição. O grau de dificuldade do trabalho não é tão grande e é possível localizarmos no mercado pessoas para substituírem esses trabalhadores. Apesar do nível estratégico estar no extremo oposto da pirâmide, por incrível que parece o quadro tem algumas semelhanças. Sim, porque, em primeiro lugar, o nível estratégico dos Correios sofre bastante influência política. Isso não garante uma qualificação técnica de nossos líderes. Segundo, porque é possível localizarmos no mercado pessoas com características de liderança bem desenvolvida. Essas pessoas possuem características que, apesar de não serem cultivadas por todos, podem ser encontradas no mercado também. Por último, numa análise baseada em nossa realidade, nosso nível estratégico é sempre apoiado pelo nível tático especializado que temos. Não importam as pessoas que ocupem os postos mais altos da empresa, invariavelmente elas precisam do apoio dos empregados de carreira da ECT, que dominam o negócio dos Correios.

Com base nisso já se pode perceber a importância do nível técnico na empresa, quando falamos do conhecimento. Além do mais, em uma empresa do porte da nossa e presente em tantas áreas de negócios, precisamos de muita gente que entenda bem do que está fazendo. Em cada uma das nossas diretorias existem pessoas que dominam com destreza o conhecimento do que lá é feito. Se levarmos em conta a diversidade de negócios dos Correios, sua área de atuação e a diversidade cultural do Brasil, é possível se perceber claramente a gama de assuntos que são tratados diariamente pelo nosso corpo tático. Daí, o desligamento desses empregados precisa ser visto com bastante carinho porque os processos não param e falhas em nosso processo produtivo em função da ausência de profissionais especializados reflete diretamente na qualidade de serviços prestados por nós à população brasileira.

---

relevantes ao nível tático subsequente. Assim, a informação deve seguir o fluxo sucessivamente até o nível operacional (chão de fábrica).

O que foi relatado pela gestora pôde ser comprovado durante a pesquisa. Foi possível observar diversos pontos por ela destacados quando da realização das entrevistas. Algumas áreas que perderam profissionais de nível tático demoraram a reajustar seus processos internos. A ausência do conhecimento dos temas que dominavam impactou a qualidade do trabalho que era desenvolvido.

Seguindo o mesmo raciocínio, foi possível perceber que as áreas que sofreram a perda de trabalhadores de nível operacional não tiveram o mesmo impacto. Pelo contrário: algumas dessas áreas tiveram melhoria de processos, criação de meios mais dinâmicos de atendimento das demandas e automação de processos, que culminaram na liberação de empregados para realizarem atividades de planejamento e gestão.

## **5.2 Entrevistas - Especialistas**

Além das entrevistas realizadas com os gestores de pessoas que optaram pelo PDV, outras foram realizadas com o objetivo de se ampliar a percepção da importância do Programa na instituição. Esses relatos trazem a visão de empregados que desempenhavam outras funções na organização mas que, de um modo ou de outro, tiveram seu trabalho afetado pelo PDV – seja sentindo seus efeitos a partir do desligamento de outros empregados ou tendo no Programa um elemento alavanca dor de atividades profissionais.

Cabe ressaltar que essas entrevistas ampliam a visão, mas não são consideradas quando da avaliação dos resultados da presente pesquisa.

### **5.2.1 Colaborador 1 – Designer Instrucional**

C1 é um antigo empregado dos Correios e passou por diversos postos de trabalho até chegar a designer instrucional. A principal atividade deste profissional é formatar materiais de treinamento para apoiar as atividades desenvolvidas pela área de educação da empresa. O resultado de seu trabalho pode ser observado em apostilas, cartazes, banners, figuras, material para estudo *online* ou qualquer outro suporte que seja usado para auxiliar no aprendizado educacional.

Pela divergência focal de suas ponderações, optou-se pela transcrição literal de sua narrativa:

... eu trabalho na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos há 28 anos, mais precisamente na Universidade Corporativa dos Correios. Trabalho com confecção e formatação de material instrucional.

Uma das grandes dificuldades que eu tenho é que, quando eu vim trabalhar nessa área, pessoas já trabalhavam nela há algum tempo e não deixaram um histórico (porque já não estão mais nessa área – grifo meu). E aí eu tentei resgatar mas, infelizmente, começamos todo um trabalho de novo, quase do zero.

O que é a formatação de material instrucional? Todo curso que tem – desde o carteiro até o maior executivo da empresa – é formatado em forma de apostilas. Vai para sala de aula, tem forma presencial e eu trabalho nesse material. Uma das grandes dificuldades que eu tive foi justamente nisso: quando eu comecei a trabalhar, eu tive que pegar alguns módulos de coisas já existentes, só que as pessoas, por motivo de transferência de departamento, saíram e não deixaram as coisas de uma forma bem clara, para que eu pudesse dar continuidade àquele serviço.

Houve bastante modificação dentro da empresa, e essas coisas foram se perdendo – uma porque as pessoas não tinham o costume de fazer backup. As pessoas não tinham muita intimidade com mídias e, além disso, muitas dessas pessoas não repassavam o que sabiam. Estavam saindo e deixavam a “bel-prazer” e a gente teve muita dificuldade.

Recentemente, com a saída do pessoal no PDV, também tivemos dificuldade, porque aquelas pessoas que estavam envolvidas em projetos conheciam o que estavam trabalhando. Eu formatava o material, mas existia muito mais coisa, que era o trabalho de pesquisa. Na minha área, por exemplo, era só “dar uma cara”, fazer uma formatação daquele conteúdo. Mas o conteudista mesmo, quando saiu, não deixou muita coisa pra gente trabalhar nisso.

Eu vejo assim: é necessário ter o backup. Principalmente o backup intelectual. Essas pessoas quando saem da empresa levam o conhecimento, mas elas deveriam também deixar esse conhecimento dentro da empresa para que outras pessoas que fossem entrando dessem continuidade, melhorando esse trabalho. Então, teria que ter um ferramental para conseguir segurar esse conhecimento dentro da empresa, porque, senão, é sempre começando do zero, começando do zero e nunca tem uma continuidade para dar um aprimoramento nesse trabalho.

Acho que todas as pessoas que fossem sair ou mudar de departamento deveriam ter um tempo de transferência do conhecimento. Da mesma maneira que o empregado novo passa por um período de experiência de noventa dias, aqueles que fossem sair não poderiam sair de imediato, enquanto não passassem por um processo de realização do backup intelectual.

É interessante observar algumas linhas de raciocínio desenvolvidas por C1. Ele desperta a atenção para tópicos relacionados à preservação e compartilhamento do conhecimento.

De acordo com C1, é fundamental a manutenção do histórico das ações empresariais e de um *backup* (cópia reserva de segurança) dos trabalhos que são desenvolvidos pelas áreas. Em sua declaração ele alega que a dificuldade de

adoção desse mecanismo tem sua origem em fatores culturais (“... *porque as pessoas não tinham o costume de fazer backup*”) e tecnológicos (“*As pessoas não tinham muita intimidade com mídias*”).

Ele também se posiciona quanto *status* que alguns atribuem ao conhecimento. Em sua visão, C1 salienta um aspecto percebido nas organizações – notadamente na ECT: o entendimento de que a posse do conhecimento garante ao seu possuidor um lugar de destaque e de reconhecimento. Estas pessoas acreditam que seu valor profissional está atrelado ao conhecimento que possuem e que compartilhar esse conhecimento provocaria a perda de seu valor para a organização. Tal postura tem atravancado o processo de compartilhamento do conhecimento, refletindo em um enorme dispêndio de energia e dinheiro na busca de soluções alternativas para questões organizacionais - questões essas cuja solução já existia previamente na empresa. Nos exemplos por ele citados, nota-se deliberadamente a intenção de não se compartilhar o que se sabe. Felizmente esta visão vem sendo modificada ao longo dos anos e as pessoas têm percebido o benefício pessoal e institucional que o compartilhamento de conhecimento e informações proporciona.

O entrevistado provoca uma nova discussão ao tratar – ainda que indiretamente – da questão dos direitos de propriedade intelectual. Quando fala que “*Essas pessoas quando saem da empresa levam o conhecimento, mas elas deveriam também deixar esse conhecimento dentro da empresa para que outras pessoas que fossem entrando dessem continuidade, melhorando esse trabalho*”, C1 conclama o leitor a pensar a respeito do tema. Ao mesmo tempo, ele destaca a importância da preservação do conhecimento organizacional e da necessidade de se estar atento ao ciclo de vida da informação e do conhecimento. O *designer* deixa transparecer uma preocupação salutar: a necessidade de ferramentas de apoio para tratar o conhecimento existente. Políticas, modelos, metodologias e instrumentos para lidar com o conhecimento são essenciais para lidar com o conhecimento nas organizações.

Finalizando, C1 elabora uma proposição de manutenção e compartilhamento do conhecimento da empresa pautada em critérios existentes atualmente nos Correios. Quando da admissão de um novo empregado, este passa por um período de adaptação de noventa dias. Só após este período ele poderá ser incorporado ao quadro funcional, se tudo estiver de acordo. O entrevistado propõe a

adoção de mecanismo semelhante quando do desligamento da empresa. De acordo com ele, é preciso um período de noventa dias para a realização do que ele chama de *backup* intelectual, no qual a pessoa que fosse se desligar da organização deveria transferir o conhecimento organizacional que detém a quem fosse assumir seu posto de trabalho. Ainda que não seja totalmente aplicável (por motivos legais, necessidades pessoais etc.), esta é uma idéia que merece ser estudada e adotada.

### **5.2.2 Especialista Técnico 1 – *Coaching* Organizacional**

A assistente social T1 trabalha há 13 anos coordenando ações sociais corporativas visando a preparação para a aposentadoria na ECT. Segundo ela, dois anos atrás, a empresa passou por um ajuste organizacional, cuja proposta era colocar pessoas em áreas diferentes, fazendo aquilo que elas nunca fizeram, de acordo com seu perfil profissional. A identificação dos perfis foi realizada pela aplicação de um instrumento próprio para esta finalidade. Para ela, a experiência foi bastante gratificante, pois fora alocada em uma área que tratava do desempenho em carreira; isso condizia com sua vivência e anseios profissionais.

Ao tomar ciência da concretização deste ajuste, a entrevistada se preparou para a chegada da mudança, mesmo não sabendo de imediato para onde iria. De acordo com ela, o trabalho em sua equipe sempre fora realizado de forma compartilhada, de modo que um membro da equipe pudesse rapidamente substituir um outro que se ausentasse, dando continuidade ao seu trabalho. T1 reporta que nove empregados, lotados em sua área de trabalho, se desligaram da empresa através do PDV 2009.

A entrevistada soube do desligamento simultâneo de outras três pessoas que compunham a equipe do clima organizacional. Analisando essa saída sob o prisma da gestão do conhecimento, T1 teceu o seguinte comentário:

Uma das pessoas que saiu estava construindo um trabalho voltado para investigar as crenças, os valores e a cultura da empresa. Fazer esse link: cultura, valores e crença. Quando eu fui buscar essa informação, eu vi que todas essas questões estão ligadas: o clima organizacional, a gestão do conhecimento, essa própria ação social corporativa que prepara as pessoas para se aposentarem... e que precisava, na verdade, de ter uma mudança de cultura na empresa.

Aí, eu fiquei pensando: já tem dois anos que a gente elaborou um projeto para implantar o coaching organizacional na empresa e esse projeto ainda não teve a sua oportunidade para se fazer acontecer. Daí eu fiquei pensando que, na verdade, a gente está num momento de turbulência em

que estão acontecendo muitas mudanças. Nesses momentos são estabelecidas algumas prioridades e outras vão ficando para acontecerem no seu tempo.

Na verdade, a gente precisaria ter um sponsor, ou seja, uma pessoa do alto nível da linha executiva da empresa que comprasse essas idéias: da gestão do conhecimento, do coaching organizacional, da sucessão e carreira e a pesquisa do clima organizacional, que vai trabalhar com a cultura da empresa, com as crenças e os valores. Isso para que a gente possa fazer o processo de aprendizagem na empresa e fazer a mudança da cultura.

Na verdade (...), cada pedacinho desse é uma interface desse processo de mudança, que envolve um saber compartilhado e que prepara as pessoas para sua saída e para deixarem esse conhecimento na empresa.

Na visão da entrevistada, a mudança mexe com o conforto das pessoas, pois ela traz a ideologia do compartilhamento do conhecimento de todos os envolvidos, em contraposição ao modelo anterior, baseado numa forma neoliberal de individualismo, na qual se acredita que reter a informação é ter o poder. T1 concorda que compartilhar a informação também é poder. Ela acredita que o *coaching*, o *mentoring* (mentoreamento / tutoria) e outras ferramentas podem auxiliar significativamente a gestão do conhecimento. No entanto, há muito por se construir.

O mundo mudou e a empresa precisa repensar a administração da gestão do conhecimento porque tudo isso reflete diretamente na sustentabilidade da empresa.

Relatando sobre a experiência em *job rotation*, T1 declara que, em sua equipe, sempre houve o entendimento da importância do conhecimento, estando todos preparados para dar continuidade a um trabalho já iniciado por um colega. Havia entre eles o trato de se compartilhar todas as informações. Porém, apesar de válida a proposta - ao possibilitar a ampliação de horizontes e novas perspectivas - observou-se que alguns funcionários não tiveram muita facilidade de adaptação a novas funções, procurando meios de retornarem a seus antigos postos de trabalho. Por isso, ela acredita que deve existir melhor preparação e maior cuidado para aplicação de novos projetos de acordo com os objetivos da empresa, colocando as pessoas nos lugares certos e funções certas, para que o trabalho possa fluir.

Quanto à perda de conhecimento promovida pelo PDV, a entrevistada não vacila ao afirmar que estas ocorreram – e de modo significativo. Ela percebeu isso com pessoas com as quais ela trabalhou diretamente. Certos funcionários, antes de sair da empresa, deixaram alguma prática organizacional para aqueles com os quais conviviam diretamente. Todavia não foi algo organizado, estruturado. Não

houve uma preparação por parte da empresa focada na prévia organização do conhecimento daqueles que se desligariam.

De acordo com T1, todas estas práticas são significativas para retenção e compartilhamento do conhecimento organizacional. No entanto, um elemento fundamental precisa ser considerado prioritário nos processos empresariais de gestão do conhecimento: a comunicação. As pessoas precisam saber por que fazem parte dos processos organizacionais e como isto pode ser bom também para elas.

Para T1, as narrativas de histórias são fundamentais para desenvolvimento e perpetuação de culturas e valores. E, no repensar da gestão do conhecimento, pode-se afirmar que através das narrativas se constrói o conhecimento, a história, a cultura e a memória organizacional.

### **5.2.3 Especialista Técnico 2 – Gestão de Pessoas**

A assistente social T2, Analista de Correios, trabalha há 15 anos no departamento de gestão de pessoas e relata que no PDV 2009 ocorreu a saída do seu gestor - especialista em clima organizacional - e de uma assistente social pioneira nos Correios que implantou o serviço social na DR Brasília. Essas pessoas levaram consigo um conhecimento muito profundo da empresa e das atividades que executavam.

Questionada a respeito da validade de se contactar estes pedevistas a fim de se tentar recuperar parte deste conhecimento, a entrevistada julgou bastante válida a proposta, desde que não haja um tempo longo entre o desligamento e esses contatos. A demora em fazê-lo poderia ser prejudicial, uma vez que estas pessoas começam a desenvolver novo estilo de vida e, tanto o esquecimento provocado pelo tempo, como a perda do interesse por parte desses colegas comprometeriam o resultado dos trabalhos. Para ela, “resgatar esse contato, fazer relatos, gravações e documentar, com certeza iriam ajudar a preservar esse conhecimento”. Esses registros poderiam posteriormente ser publicados para toda a empresa beneficiando a todos em função de sua transversalidade.

T2 considera extremamente válido o uso de narrativas de histórias pela empresa. Ela acredita que muitos assuntos são transversais, ou seja, são tratados ou formatados em uma área da organização mas são utilizados em outras ou até

mesmo em toda a empresa. Para materializar o que diz, a especialista exemplifica citando o caso de um colega de trabalho que desenvolveu a pesquisa de clima organizacional. O fato desta pesquisa ser um produto da área de gestão de pessoas não limita sua aplicação a ela. A pesquisa é aplicada a toda a organização e as reflexões a respeito das melhorias são desenvolvidas em todas as áreas da empresa.

A entrevistada ressalta a importância da empresa se preocupar com uma interação intergeracional - uma tendência atual da maioria das empresas. Ela declara:

O que seria isso? Seria aproximar o conhecimento das pessoas que estão há algum tempo na empresa e têm expertise em executar algumas atividades na empresa - fundamentais em todos os níveis - com essa nova leva de pessoas que estão entrando por meio de concurso público, estagiários ou mesmo as pessoas que não têm experiência em correios e também essa geração nova que está chegando.

Então, essa troca de experiência entre as gerações, esse relacionamento que a gente chama de intergeracional, promovendo a interação entre a “Geração Y<sup>17</sup>” e os empregados que já estão na empresa há um tempo seria bom para os dois lados e para a empresa também. Ela também ganharia com isso.

Segundo T2, desde 1985 a ECT mantém um programa de preparação para a aposentadoria. Este programa foi evoluindo e hoje se chama Nova Etapa de Vida, trabalhando com seus funcionários as questões pessoais, profissionais e pós-carreira. Ela relembra que, a partir do momento que a pessoa ingressa no mercado de trabalho, ela está em contagem regressiva para a aposentadoria. O programa visa a sensibilização e conscientização para a aposentadoria, focada em um novo perfil de aposentado: a oportunidade para o início de uma segunda carreira, com um aposentado ativo e com boas condições de saúde e financeiras.

O programa Nova Etapa de Vida apresentava, originalmente, uma vertente que previa o repasse do conhecimento das pessoas que estavam se desligando da empresa antes da concretização de seu desligamento. Porém essa proposta foi pouco desenvolvida, T2 acredita que, talvez, com a efetivação do

---

<sup>17</sup> Geração Y: pessoas que nasceram a partir da década de 1980, sob a influência da internet e que têm outro tipo de comportamento. Eles não sofreram tanto a influência como nós de regimes de governo anteriores. O mundo do trabalho pra eles é visto de forma diferente. Eles têm um perfil um pouco diferenciado (Definição elaborada pela especialista T2).

projeto de *coaching* organizacional a importância disso para a empresa possa ser realçada.

A ECT, segundo T2, ainda não tem a cultura de institucionalizar processos deixando-os focados nas pessoas, nos especialistas. Isso faz com que muita coisa se perca nos processos, pois quando há o desligamento de pessoas os projetos param. Ela exemplifica:

O “Jovem Aprendiz” (...) foi um processo trabalhoso. Ele requereu um acordo de cooperação entre o Ministério do Trabalho e Emprego, o SENAI... foi uma inovação nas empresas públicas – até então a lei exigia a abertura desses postos de trabalhos apenas em empresas privadas. Não dava clareza que a empresa pública poderia, também, fazer concurso pra isso. Então, todo um processo muito trabalhoso foi construído e não tem, ainda, ninguém que assuma.

Na minha percepção, não só com esse processo, mas com outros, a empresa tem ainda um grande “gap” aí. Ela não institucionaliza os processos. Os processos ficam, ainda muito focados nas pessoas, nos profissionais, nos especialistas. Eles deveriam ser institucionalizados e normatizados. Então, não é o projeto de Fulano de Beltrano ou outro profissional. É o projeto da empresa, e a empresa, ainda, não tem essa cultura.

Segundo a entrevistada, tudo isso afeta o clima organizacional, porque fomenta a falta de integração entre as áreas. Trabalhos que têm interface entre departamentos ou órgãos não são estimulados e nem facilitados. Não há cooperação de equipes multiprofissionais entendendo que o trabalho é para a empresa de forma integrada.

A especialista acredita que ainda há muito a ser feito dentro da empresa no que tange ao compartilhamento de conhecimento. A organização deve estimular a cultura do trabalho cooperativo, da responsabilidade compartilhada entre as áreas e das atividades com participação de equipes multiprofissionais. É preciso que as áreas tragam sua parcela de saber, entendendo que as partes fazem parte de um todo mais fortalecido. O discurso ainda é mais efetivo que a prática quando se trata desse tema.

### **5.3 Análise das Entrevistas**

A partir das entrevistas não diretivas realizadas pelos gestores, especialistas técnicos e por um outro colaborador da ECT e também das narrativas de histórias realizadas pelos elaboradores e aplicadores do PDV é possível a identificação de padrões de percepção e de identidade organizacional. Com base

em valores percebidos durante o processo, torna-se viável o estabelecimento de algumas considerações.

Seguindo à proposição formulada na metodologia, para análise da incidência de perda de conhecimento organizacional serão computadas apenas as opiniões dos gestores dos empregados desligados da empresa por meio do PDV 2009. As demais opiniões servirão para identificar cenários, posturas organizacionais e contribuir na compreensão do processo de disseminação do conhecimento. No entanto, não farão parte dos indicadores percentuais estabelecidos.

Para a análise da viabilidade do uso de narrativas de histórias como instrumento de recuperação do conhecimento perdido, serão computadas as opiniões dos gestores, colaborador e dos especialistas em gestão de pessoas. No entanto, para garantir a qualidade no resultado apurado, serão consideradas apenas as opiniões daqueles empregados que já conheciam narrativas de histórias antes da realização dessa pesquisa. O assunto foi apresentado a todos os entrevistados, independentemente do papel exercido. Todos os entrevistados conheceram a proposta e os elementos aqui abordados, inclusive as narrativas de histórias. Contudo, considerou-se tendencioso e potencialmente frágil a percepção das pessoas que não desenvolveram ou não estudaram previamente a aplicabilidade das narrativas de histórias e seu propósito organizacional.

### **5.3.1 Quadro Resumo**

No quadro abaixo são demonstradas as percepções absorvidas nas entrevistas no tocante à perda de conhecimento organizacional ao uso de narrativas de histórias para manutenção e recuperação do conhecimento organizacional e a outros instrumentos de recuperação e retenção deste tipo de conhecimento:

**Quadro 4: Quadro resumo das narrativas**

Entrevistado	Houve perda	Conhecia Narrativas de Histórias antes da realização desta pesquisa?	Validade das Narrativas de Histórias para Recuperação do Conhecimento	Meios utilizados para Compartilhamento de Conhecimento	Outras Formas de Recuperação / Retenção do Conhecimento	Observações
G1	Sim	Não	Sim	Sistemas de informação e manuais de procedimentos	Job Rotation, equipes multidisciplinares	Falha na comunicação, ausência de registro de procedimentos e de tempo de transferência.
G2	Sim	Não	Sim	Padrões corporativos de desenvolvimento de sistemas	-	-
G3	Não	Sim	Sim	Troca de experiências entre membros da equipe.	Registro do conhecimento e desenvolvimento da cultura de compartilhamento	Perdeu-se a facilidade de acesso a outras áreas da empresa.
G4	Sim	Sim	Sim	Documentação de processos e narrativas de histórias	Compartilhamento de conhecimento em grupos, documentação física e opção por EAD.	Efetuar a recuperação de conhecimento nas Diretorias Regionais da empresa.
G5	Não	Sim	-	Manuais	Capacitação, treinamento e uso de listas de verificação da aplicação do conhecimento adquirido. Padronização de procedimentos.	Os procedimentos estavam errados, daí a não existência de perda de conhecimento. É fundamental o uso do conhecimento registrado. Uso de meritocracia.
G6	Não	Não	Sim	Rodízio de gestores pelas áreas e passo-a-passo	Renovação de pessoal das equipes	A motivação é fundamental para o desempenho. Pessoas desmotivadas comprometem os resultados.
G7	Não	Sim	Sim	Rodízio de pessoal nas funções e compartilhamento	Ampliação do uso de passo-a-passo e treinamento	-
G8	Sim	Sim	Sim	relatórios evolutivos, atas de reuniões, plano de educação, ficha de solicitação de ação de educação e projetos de educação	Narrativas estruturadas e objetivas. Informações atualizadas na intranet e web. Sistematizar o registro das informações: definição das rotinas, instrumentos a serem utilizados, responsável e periodicidade dos registros	-

Entrevistado	Houve perda	Conhecia Narrativas de Histórias antes da realização desta pesquisa?	Validade das Narrativas de Histórias para Recuperação do Conhecimento	Meios utilizados para Compartilhamento de Conhecimento	Outras Formas de Recuperação / Retenção do Conhecimento	Observações
G9	Sim	Sim	Sim	-	Narrativas precisam acompanhar a evolução dos processos. Ações de integração interdepartamentais para troca de experiências, disseminação do trabalho realizado e identificação de perfis e interesses. Conciliação da alocação dos empregados à sua área de formação e perfil.	Analisar corporativa a perda de conhecimento quando da saída de empregados. Reduzir prazo para reposição da vaga do empregado
G10	Sim	Não	Sim	-	-	A empresa absorve os impactos sofridos em tempo razoável.
G11	Não	Não	-	Plano de Desenvolvimento de sistemas computacionais	-	-
G12	Sim	Sim	Sim	-	Empresa precisa antever situações de perda de conhecimento	Dificuldade de identificar e documentar o conhecimento tácito
G13	Sim	Sim	Sim	-	É melhor reter o conhecimento existente do que tentar recuperá-lo.	Nível funcional do empregado reflete na perda. Maior incidência se dá no nível tático.
C1	Sim	Sim	Sim	Materiais educacionais para utilização em sala de aula	Implantação de um período para realização do "backup intelectual".	-
T1	Sim	Sim	Sim	Coaching	Mentoring, Job Rotation, clima organizacional, plano de sucessão. Otimizar a comunicação.	Projetos de GC precisam de patrocínio para darem certo na empresa. Pessoas precisam ser preparadas para as mudanças.
T2	Sim	Sim	Sim	Programa Nova Etapa de Vida	Divulgar na empresa o conhecimento recuperado. Gerar integração intergeracional. Despersonificação de processos e estímulo do trabalho cooperativo.	Recuperação do conhecimento precisa ser feita pouco tempo após desligamento para não comprometer resultados.

Fonte: Elaboração própria.

### 5.3.2 Sobre a Perda de Conhecimento Organizacional

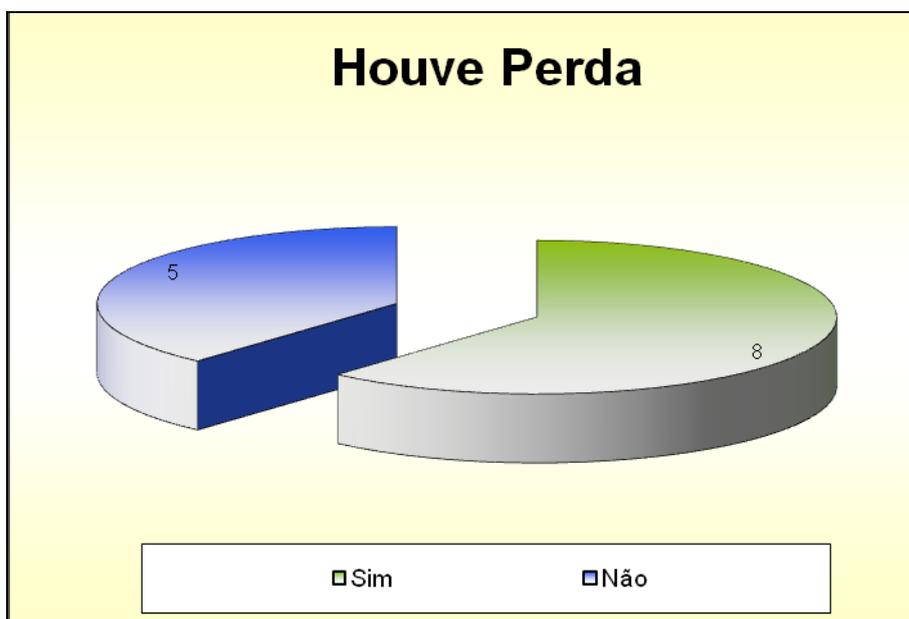
Das 13 narrativas realizadas, oito gestores entrevistados concordam que houve perda de conhecimento organizacional com a saída de empregados dos Correios, motivados pelo PDV 2009. Tal número chama a atenção para a importância que as organizações têm atribuído ao conhecimento.

A primeira questão a ser discutida é: será que as organizações contemporâneas tem ciência da existência desta perda de conhecimento? Há algum especialista designado para realizar análises com este caráter? Isto porque, conforme referenciado anteriormente, o valor do conhecimento para as organizações é cada dia maior, tornando-se o grande ativo a ser cultivado.

Para além do diagnóstico da existência da perda, faz-se necessário um estudo a respeito da criticidade do conhecimento perdido. O fato de se identificar a perda não qualifica nem quantifica o que foi perdido. São necessários instrumentos para determinar o valor do conhecimento em questão.

E, em se falando em valor, há que se pensar, também, o aspecto econômico do conhecimento, ou seja, quanto custa às organizações a manutenção ou a criação de um novo conhecimento. Por vezes é até possível se tornar de maior valia para a empresa a absorção da perda de conhecimento e a consequente recondução de processos. Porém, para se afirmar isso é preciso um estudo minucioso que envolva custos de criação e de conservação do conhecimento.

Gráfico 1: Houve perda de conhecimento organizacional?



Fonte: Elaboração própria.

Outros cinco gestores disseram que não houve perda de conhecimento. Os motivos relatados não foram convergentes. Para parte dos entrevistados, não houve perda de conhecimento porque suas rotinas de trabalho já envolvem procedimentos de compartilhamento de conhecimento. Deste modo, o saber era coletivo e o impacto da saída dos empregados foi minimizado. Nessa amostra nota-se evidências dos processos de gestão do conhecimento aplicados às rotinas de trabalho.

Todavia, para um outro grupo de entrevistados, a perda de conhecimento não foi percebida, mas o desligamento dos empregados pelo PDV foi significativo para que fosse diagnosticada uma situação ainda mais séria: processos institucionais não eram documentados ou padronizados. Desse modo, as áreas sequer tinham parâmetros para comprovação da incidência ou não de perda de conhecimentos. A partir desta análise foi possível rever rumos e formas de trato do conhecimento em seus setores de trabalho.

A última razão apresentada para a não identificação de perda de conhecimento organizacional foi a desmotivação de alguns empregados para a execução de seus trabalhos, para o aprimoramento dos processos e para a descoberta de novos valores no que faziam. Essas características foram identificadas especialmente em um grupo específico de empregados aposentados e que aguardavam uma oportunidade de desligamento da empresa. As áreas onde esses pedevistas atuavam foi beneficiada com sua saída tanto quanto os próprios ex-empregados. Foi possível oxigenar esses postos de trabalho bem como os processos ali existentes.

### **5.3.3 Sobre o Uso de Narrativas de Histórias**

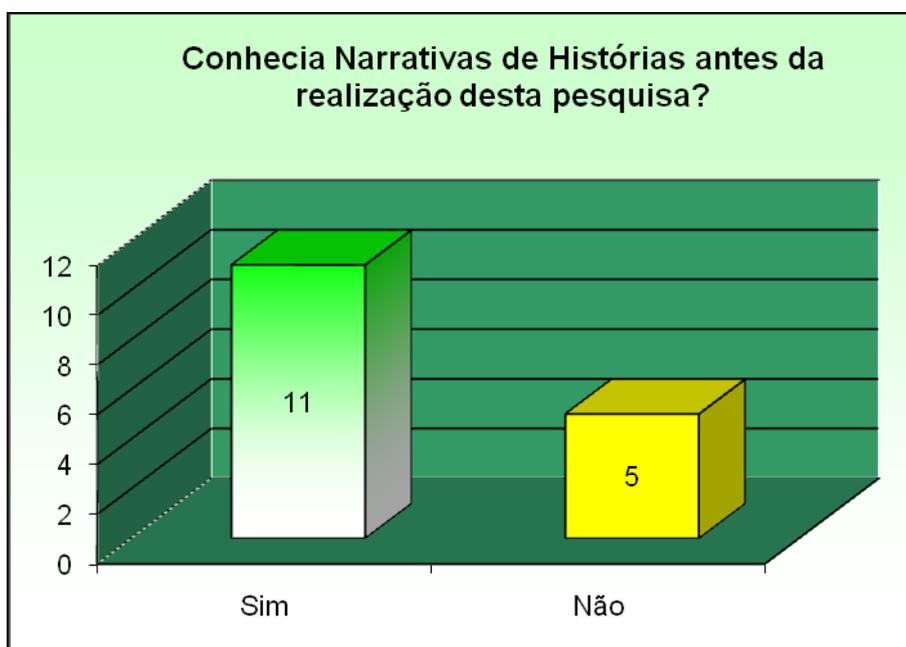
Antes e durante a realização das entrevistas, foi explicado a todos os gestores e aos demais entrevistados o que são as narrativas de histórias e qual a finalidade de seu uso institucional. No entanto, complementando o que foi anteriormente declarado, quando da elaboração desse tópico foram levadas em conta apenas as opiniões daqueles profissionais que já vivenciaram narrativas de histórias ou que já realizaram algum estudo a esse respeito. Não foram computadas as visões daqueles que tiveram seu primeiro contato com o tema durante esta pesquisa. Isso porque a pesquisa científica não pode ser tendenciosa. Aqueles profissionais que só tiveram contato com narrativas de histórias quando entrevistados durante essa pesquisa podem – e certamente assim agiriam

– ser favoráveis à aplicação do recurso das narrativas, influenciados pela novidade que o tema gera e por não possuírem visão mais ampla e crítica desse mecanismo.

O pesquisador, para ter seu trabalho validado, precisa obter resultados reais e isentos de influências. A ciência avança a partir da observação e estudo do mundo real. Toda pesquisa científica precisa comportar-se desse modo a fim de contribuir para o contexto social no qual está inserida. Optar pela eliminação dos entrevistados que não correspondiam ao perfil estabelecido procurou preservar esses princípios. Os entrevistados remanescentes falaram sobre a validade do uso de narrativas de histórias como meio para evitar a perda de conhecimento organizacional, criação da cultura do compartilhamento e recuperação do conhecimento perdido por ocasião da adoção do PDV corporativamente.

Dos dezesseis entrevistados, onze disseram conhecer narrativas de histórias antes da realização desta pesquisa. Desses, dez gestores afirmaram que o uso de narrativas de histórias é significativo para manutenção do conhecimento organizacional e o indicam para adoção corporativa.

**Gráfico 2: Conhecia Narrativas de Histórias antes da pesquisa?**



Fonte: Elaboração própria.

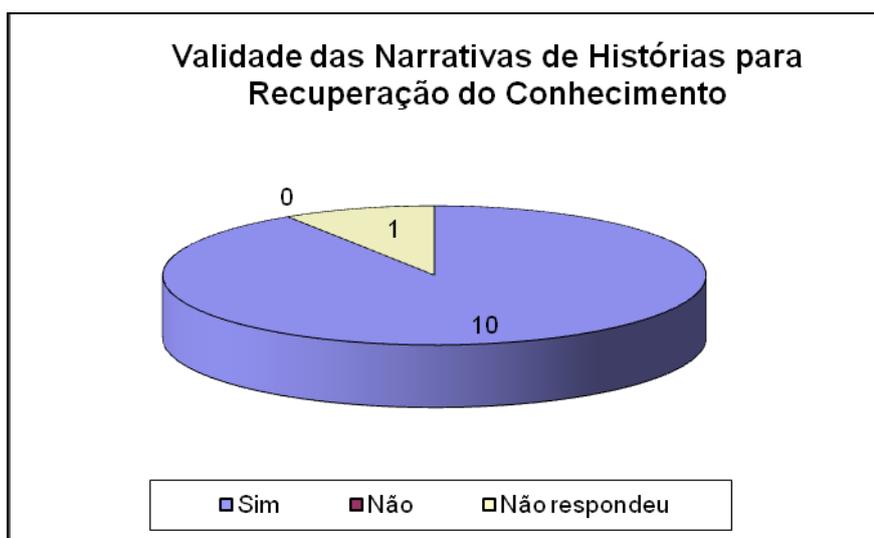
Dentre as opiniões expressas, destaca-se a importância atribuída ao caráter contemporâneo das narrativas de histórias. Para servirem como instrumento útil à cultura do conhecimento, as narrativas precisam ser distribuídas em duas categorias: narrativas históricas e contemporâneas. A primeira precisa existir para descrever os passos para

adoção ou rejeição de processos, etapas de seu desenvolvimento e preservação da cultura organizacional. A segunda categoria abrange novas narrativas, atuais, que acompanhem as evoluções conjunturais pelas quais passam as corporações. Quando da necessidade de rápida absorção da cultura organizacional de determinada área e consequente entendimento de processos, essa segunda categoria servirá como primeira fonte a ser consultada.

Outra ponderação percebida durante a pesquisa é que as narrativas precisam ser estruturadas e objetivas. Estruturadas porque a prática evidencia aquilo que é preconizado na literatura: a despeito do cunho promotor da naturalidade ao narrar os fatos, as narrativas não podem perder o foco no propósito para o qual foram estabelecidas. Semelhantemente, as narrativas devem ser objetivas para remir o tempo de consulta e acesso, não permitindo a criação de barreiras à sua utilização. É notório que a cultura ocidental induz os profissionais a serem pontuais em suas abordagens. Qualquer mecanismo que aparente dispendir um tempo maior do que aquele que seria gasto em outros meios, tende a ser rejeitado sob a alegação da inviabilidade do uso.

Não houve nenhum gestor que desabonasse a aplicação de narrativas de histórias. O único gestor restante não se manifestou em relação ao seu uso. Isso porque não foi questionado a esse respeito. O foco de sua entrevista conduzia a outro tipo de abordagem. Esta variação é normal e prevista para a pesquisa.

**Gráfico 3: Validade das Narrativas de Histórias para Recuperação do Conhecimento**



Fonte: Elaboração própria.

A presente análise não tem caráter conclusivo, uma vez que outros elementos precisam ser acrescentados, conforme anteriormente descrito. No entanto, serve para diagnosticar a incidência de perda de conhecimento, despertar a preocupação para a seriedade de sua ocorrência e incentivar o uso de narrativas de histórias como proposta bastante viável e plausível para evitá-la ou reverter seus efeitos.

Essa pesquisa obteve sucesso ao aplicar a metodologia proposta e realizar o diagnóstico pretendido. Contudo, durante sua efetivação, alguns fatores geraram grandes dificuldades de consecução. Abordar esse tema é a proposta para o capítulo seguinte.

## 6. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Para a realização das entrevistas do capítulo anterior, fez-se necessário o estabelecimento de contatos com diversos empregados dos Correios – gestores e não gestores. Além das entrevistas e questionários, esses encontros produziram um conjunto de percepções que foram agrupadas nos dois próximos tópicos e que impactaram a realização da presente pesquisa, dificultando ou enriquecendo o trabalho de realização das entrevistas.

Complementando o enunciado, em seu terceiro tópico este capítulo traz as principais dificuldades encontradas dentro da ECT para acesso à informação e aos entrevistados. Essas barreiras obrigaram o pesquisador a reduzir o escopo da pesquisa.

### 6.1 Medo de Comprometimento Pessoal

Em conversa com representantes da área de tecnologia, de gestão de pessoas e da área operacional dos Correios, pude captar um sentimento que toma conta do corpo gerencial da ECT após a repercussão na imprensa de um escândalo envolvendo um alto funcionário da empresa e importantes políticos no ano de 2005: o medo de que seu nome seja envolvido em alguma questão polêmica e que isso possa resultar em investigações e questionamentos judiciais.

A partir dessa perspectiva, este trabalho foi significativamente prejudicado porque diversos funcionários dos Correios se sentiram inseguros e preferiram não participar, mesmo sabendo que sua identificação seria opcional. As principais questões que geraram insegurança foram:

*Exposição de dados privilegiados e confidenciais.* Por deterem significativo conhecimento, esses gestores recuaram diante da idéia de expô-los em uma pesquisa acadêmica. O medo de que haja uma retaliação por parte da empresa à divulgação de dados sigilosos. Estes recuaram mesmo diante da explicação de que tudo o que está sendo divulgado nessa pesquisa refere-se a dados autorizados pela organização. Não estão sendo divulgadas informações privilegiadas ou reservadas. A própria filmagem, gravação ou

questionário das entrevistas e das narrativas foram submetidos à aprovação dos seus autores;

*Exposição de dados pessoais de terceiros.* Ao narrarem sobre o trabalho desenvolvido por ex-colegas de trabalho, alguns gestores temeram sofrer algum tipo de ação civil por não possuírem autorização para citação dos ex-empregados. Todavia, o que está registrado nas entrevistas refere-se apenas ao aspecto funcional de seu trabalho – o que diz respeito diretamente à empresa na qual trabalham. Não estão sendo observados aspectos pessoais ou comportamentais desses indivíduos. São abordados apenas os conhecimentos organizacionais envolvidos no trato das atividades e processos organizacionais. Ainda assim, nos momentos em que a imagem profissional de algum pedevista pudesse ser prejudicada, os nomes foram propositalmente omitidos, evitando constrangimentos e eventuais ações judiciais, trabalhistas ou não;

*Ficar em evidência.* Todos os processos pelos quais a organização vem passando nos últimos anos levaram alguns empregados a optarem pelo anonimato. Segundo eles, qualquer ação que leve a uma exposição pública tende a ser prejudicial. Deste modo, esses empregados só concordaram em participar se seus nomes fossem omitidos e o contexto no qual estão inseridos fosse ampliado, de tal forma que a precisa identificação de sua área de trabalho fosse impossibilitada.

Tendo o cenário acima descrito como pano de fundo, foram realizadas algumas entrevistas não diretas - que não puderam ser gravadas. Com permissão dos empregados, tomei nota do que foi dito e relatei parte de seu conteúdo no capítulo que aborda a realização das entrevistas e os assuntos impactantes foram incorporados ao presente capítulo – sempre zelando pelo anonimato de seus autores.

## **6.2 Urgência e Priorização de Processos**

Um grande obstáculo à realização desta pesquisa foi o excesso de atividades dos gestores, com a consequente dificuldade de encontrar um momento em suas agendas para realização das entrevistas.

Em face dos diversos compromissos assumidos com a organização e também com o planejamento para o ano de 2010, houve muita dificuldade para se conseguir disponibilidade dos gestores para dedicarem-se à realização das entrevistas. A iminência para se cumprir compromissos assumidos, atender demandas urgentes da alta administração da empresa e também encerrar processos atrelados ao calendário anual da organização levou diversos gestores a tratarem o objeto desta pesquisa como algo secundário. Um exemplo disso é que, em alguns casos, foi preciso agendar a realização das entrevistas para momentos pouco convencionais, como a véspera de Natal ou véspera de ano novo, após o fechamento de suas atividades gerenciais.

Questões operacionais muitas vezes demandam a atenção que poderia ser dedicada ao planejamento e à pesquisa. Ainda que não seja esta a atitude ideal, muitos gestores acabam se envolvendo demasiadamente em sanar questões imediatas, corriqueiras, e findam por deixar lacunas em aspectos gerenciais, para os quais apenas eles poderiam apresentar solução.

O resultado desta pesquisa mostra que o uso de narrativas de histórias é plenamente viável e que pode resultar em grandes benefícios para a ECT e demais organizações. A ausência dessa percepção fez com que alguns dos potenciais entrevistados não atribuíssem a devida importância à pesquisa, não contribuindo, assim, para sua realização.

## **6.3 Dificuldade de Acesso à Informação, aos Gestores e Pedevistas**

Era previsto o envio de correspondência a todos os ex-empregados da Administração Central, em Brasília, que aderiram ao PDV. São 144 pessoas das quais se esperava dois tipos de retorno: a participação na pesquisa (que serviria para subsidiar um outro objetivo: dimensionar o percentual de aderência voluntária de empregados à pesquisa) e o preenchimento de um formulário *on-line*, que

comporia um banco de potenciais fontes de conhecimento não registrado. Todavia, a administração da ECT não permitiu o acesso às informações de contato desses empregados, por se tratarem de dados pessoais e ela não possuir autorização para sua divulgação.

O acesso aos documentos corporativos não representou entrave ao desenvolvimento desse estudo. Como descrito no capítulo 3, os procedimentos normativos estão, em grande parte, relatados nos manuais da empresa. A leitura desses manuais é facultada a todos os empregados por meio da Intranet corporativa. No entanto, a precisa localização de temas específicos dentro dos manuais não é uma tarefa simples. Isso porque os manuais são temáticos. Eles trabalham para atender pontualmente a processos organizacionais. Desse modo, a busca por assuntos complementares, que não o objeto do referido manual, torna-se penosa. Encontrar regras e normas que abordem a questão da informação e do conhecimento representou bem o que está sendo aqui exposto. A abordagem desses temas é ampla e não há um direcionador corporativo único para reger as normas de uso, compartilhamento, proteção e obtenção desses elementos. Foi preciso valer-me de minha rede social existente na empresa para encontrar fontes específicas que suprissem a necessidade deste conteúdo para completude do estudo.

Limitar as células de conhecimento referenciadas no capítulo 3 ao escopo da UniCorreios passa, também, pela diversidade de ações de gestão da informação e do conhecimento existentes na organização e pela dificuldade em identificá-las, reuni-las e obter dados consistentes a respeito das mesmas. As fronteiras da UniCorreios são de relativa simplicidade de identificação e o acesso a suas células de conhecimento tornou-se mais viável pelo envolvimento que tenho com aquele departamento.

Nos locais aos quais obtive acesso dentro da empresa, pude conversar sobre a importância das narrativas de histórias e também a respeito da incidência de perda de conhecimento organizacional. Em quase todas as áreas obtive sucesso no ato de cativar adeptos à proposta desta pesquisa. No entanto, esta visão não é uma visão corporativa. Para obter acesso aos gestores e liberação para entrevistá-los foi preciso agir com muita cautela e estratégia. Isso porque este trabalho não foi encarado como uma pesquisa de caráter institucional, mas apenas acadêmico.

Como tal, não gozava do patrocínio necessário à sua boa condução. Por ser uma pesquisa com estudo de caso, esta proposta é essencialmente acadêmica, mas produz resultados benéficos à organização à qual é aplicada. De fato, espera-se que as questões aqui tratadas possam ser úteis e aplicáveis a muitas outras organizações, bem como servir de base para outras pesquisas acadêmicas de natureza semelhante.

A ausência de interesse organizacional provocou lentidão no atingimento dos resultados e desconforto em diversos momentos, pois, no entendimento de alguns gestores, a realização da pesquisa foi vista como uma benesse ao pesquisador. Estes gestores não atentaram para o fato de que, a despeito da natureza totalmente acadêmica da pesquisa, a escolha da ECT como estudo de caso traria benefícios também para a organização.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A adoção de um Plano de Desligamento Voluntário - PDV pode ser um processo que não implique, necessariamente, em perdas significativas para a memória organizacional. Se a organização em questão atentar para os princípios de preservação, compartilhamento e proteção do conhecimento (processos inerentes à própria razão de ser da gestão do conhecimento) e dedicar a necessária atenção aos fatores que podem produzir a salvaguarda do conhecimento organizacional, a saída de empregados especializados tende a produzir um impacto menor na continuidade dos trabalhos.

Fundamentado na análise da cartilha do Plano de Desligamento e nas narrativas realizadas pelos elaboradores e aplicadores do PDV 2009, é possível afirmar categoricamente que a ECT não atentou para os possíveis prejuízos causados à organização quando ex-empregados saíram da empresa e levaram consigo o construto de anos de conhecimento forjado à base de vivências, treinamentos e ciclos organizacionais.

A leitura dos documentos corporativos aos quais foi possível ter acesso confirma essa afirmação: à exceção da recente nota incorporada ao Planejamento Estratégico 2009, não se encontrou qualquer menção significativa nesses papéis que produzisse o entendimento de que esse conhecimento seria significativo para a empresa. É justo destacar que não se encontrou algo que indicasse a importância desse conhecimento para a organização, mas que isso de modo algum significa que ele não o seja – apenas ninguém atentou, preventiva e oficialmente, para a importância de sua preservação. A empresa não previu a perda desse conhecimento e, conseqüentemente, não se preparou para evitá-la ou minimizá-la.

De fato, observando-se o que foi exposto pelos gestores em suas entrevistas, percebe-se claramente que houve significativa perda de conhecimento organizacional na ECT com a saída de vários empregados pelo PDV 2009. Muitos deles eram tratados como notáveis “arquivos vivos” da história e memória da empresa. Tornaram-se verdadeiras fontes de consulta para questões que oscilavam da busca pela existência de algum documento que respaldasse uma tomada de decisão, ao estabelecimento de contato rápido, simplificado e efetivo em órgãos do

governo federal, que resultasse na resolução de questões administrativas complexas, ligadas à presidência dos Correios. Essa perda foi sentida na maioria das áreas envolvidas na pesquisa.

Notou-se que muitos pedevistas que detinham conhecimento específico a respeito de processos gerenciais na organização saíram em busca de novas oportunidades no mercado de trabalho. Essas frentes de trabalho, em sua grande maioria, estão ligadas ao ensino, à prestação de consultoria para outras empresas ou à realização do sonho de ter seu próprio negócio. É o caso, por exemplo, de alguns psicólogos que trabalhavam nos Correios em atividades diferentes daquela para a qual se formaram e agora, como parte do processo de desligamento da empresa e preparação de nova etapa de vida, resolveram investir em suas carreiras clínicas e montar seus próprios consultórios.

Alguns gestores afirmaram que em suas áreas de trabalho não houve perda de conhecimento. São duas as justificativas para essa afirmação: a primeira justificativa é que, em determinados casos, os procedimentos já são padronizados e o compartilhamento de conhecimento é incentivado dentro da equipe. A segunda justificativa traz em si uma alegação vetorialmente oposta à primeira: os procedimentos estavam tão mal estruturados que não era possível atestar a perda. Isso porque não era sabido, sequer, se as atividades que os pedevistas realizavam eram corretas ou não.

Apesar de computadas como discordantes da afirmação de existência de perda, as declarações deste segundo grupo estariam mais bem enquadradas numa terceira opção, de indeterminação da perda do conhecimento organizacional, porque não há como classificar esse conhecimento e identificar se houve prejuízo para a memória organizacional dos Correios e para seu acervo de conhecimento.

O custo do que se perdeu não pode ser facilmente mensurável. No entanto há indícios que apontam para as variáveis que devem ser consideradas no cálculo da perda. A empresa que opta pela adoção de um PDV precisa considerar o tempo de trabalho desses empregados associado à criticidade de sua ausência. Deve considerar, também, o investimento feito em sua formação e capacitação. Para investimentos recentes, é preciso existir uma política de reembolso ou permanência mínima nos quadros da empresa antes do desligamento. No PDV analisado, a regra existente relacionada a isso dizia que a empresa não continuaria a pagar as

despesas dos programas de educação a partir do momento da rescisão do contrato de trabalho, mas não havia nada que exigisse alguma forma de reembolso, caso o desligamento fosse de interesse maior do empregado. Esse aspecto pode até ser considerado um benefício específico do PDV, mas, para tal, deveria estar explícito no documento normativo.

O retorno do investimento educacional efetuado em seus empregados precisa ser objeto de estudo dos Correios. O estudo pode abranger todo o quadro funcional ou ser dirigido a carreiras específicas. Por exemplo, durante a pesquisa obtive a informação de que a área de TI, até pouco tempo, era usada como meio de formação de bons profissionais – por treinamentos realizados, financiados pela organização, e pela diversidade de plataformas computacionais utilizadas pela ECT. Esses profissionais, muitos deles recém-formados, aperfeiçoavam-se pelo incentivo da empresa, mas logo pediam seu desligamento de seu quadro funcional para buscarem melhores salários e oportunidades profissionais no mercado de trabalho. Detectar a amplitude desse fluxo e diagnosticar a relação custo-benefício decorrente deste processo são ações vitais para definição das diretrizes a serem tomadas em benefício da empresa.

Há que se destacar a importância do domínio da gestão do conhecimento para o crescimento organizacional. O aspecto tratado neste estudo é um dos tantos que corroboram para a existência, dentro das empresas e academias, de áreas que tratem a GC com a importância que merece, reconhecendo seu valor e o benefício que ela proporciona a quem se vale de seus conceitos.

Entretanto, gerar um clima de compartilhamento de conhecimentos dentro de uma organização não é tarefa tão simples assim. Dentre outras coisas, apresenta-se a luta acirrada contra o sentimento de perda de poder ao descortinar a outros aquilo que se tem de forma exclusiva. Exige de cada empregado um espírito de valorização do conhecimento, da empresa, do outro empregado. Tal tarefa vem sendo estudada ao longo dos anos e a cada dia surgem novas propostas de implementação de uma visão que promova a chamada cultura do conhecimento nos Correios.

No contexto acima citado, há dificuldades para que as pessoas se abram às demais, mesmo sendo muitas vezes subentendido que tudo o que se trabalha dentro de uma organização pertence a ela, direta ou indiretamente, uma

vez que está sob seu domínio de atuação e ela patrocina sua realização. Não estão sendo discutidas, nesse momento, as nuances da propriedade intelectual e dos limites do direito moral e do direito autoral.

Pela análise do manual do Plano de Desligamento Voluntário e dos documentos normativos da empresa, notou-se que não há registro de política empresarial que trabalhe a preservação do conhecimento detido pelos empregados que estavam inscritos no PDV. E, se essa dificuldade é imensa no espaço intra-organizacional, o que dizer, então, do conhecimento detido por ex-empregados, que já romperam o vínculo com esta organização? Pode-se afirmar que estes partilhariam de bom grado, agora que não se sentem mais ameaçados? Ou é possível dizer que, uma vez rompidos estes vínculos, a pessoa não se vê mais obrigada a contribuir com essa organização e, portanto, não aplicará seu tempo contribuindo com uma entidade à qual não mais pertence? Esta é uma questão que deve ser pesquisada, ficando, aqui, como uma proposta de continuidade do presente trabalho.

Checar o interesse de pedevistas em contribuir para a preservação da memória organizacional da empresa à qual pertenciam é uma das vertentes a ser analisada. A sugestão da continuidade desta pesquisa é mais ampla, no sentido de aplicar o método de narrativas de histórias junto a esses ex-empregados, com o objetivo de resgatar o conhecimento organizacional que foi por eles levado quando de sua saída da organização. Essa proposta foi homologada pelos gestores e especialistas da ECT como meio viável e adequado de realização desse resgate. Na opinião da quase totalidade dos especialistas e gestores entrevistados que conheciam o tema, a empresa pode reaver boa parte de sua memória se valer-se das narrativas de histórias para realização desse resgate. Contudo, eles deixam um alerta para a efetividade desse trabalho: o contato com os pedevistas precisa ser feito em pouco tempo, porque a distância temporal entre a ocorrência dos fatos e seu registro tende a gerar distorções e perder a fidedignidade do que se fazia nos Correios e dos processos existentes à época.

Com base no resultado dessas entrevistas e também na revisão de literatura consultada para realização da pesquisa, percebe-se que o uso de narrativas de histórias é, de fato, uma proposta adequada para consecução dessa tarefa. As narrativas se apresentam como forma de solucionar a questão e reaver

parte do conhecimento que já havia se perdido. Conhecimento este descrito pelos entrevistados como importante para a continuidade dos serviços da empresa.

Como resultado da pesquisa, foi possível detectar que é altamente recomendada a aplicação contínua das narrativas de histórias nos processos produtivos habituais da organização. A recomendação aplica-se à ECT ou a qualquer outra que tenha características semelhantes. O uso constante das narrativas gera novos conhecimentos e melhores visões acerca dos processos existentes. Se o uso de narrativas traz bons resultados para identificação de perdas de conhecimento da organização, muito mais benefícios trará quando administrado aos funcionários e processos ativos, aplicados preventivamente como forma de reter esse conhecimento e evitar que ele se perca.

Também como ampliação do tema aqui abordado, sugere-se o investimento no estudo sobre *workshops* de narrativas, aplicando-os a grupos focais a fim de ampliar o ganho do conhecimento identificado por meio das narrativas de histórias. Esses *workshops* constituem, basicamente, do encontro de pessoas ligadas ao tema cuja história será narrada para ouvirem a narrativa e dela extraírem aprendizado para o grupo. De acordo com Abma (2003), a interação entre diferentes favorece o aprendizado ao criar significado para o grupo.

Outras formas de retenção do conhecimento organizacional foram apontadas pelos gestores dos pedevistas e especialistas entrevistados. Estes elementos são fruto de suas experiências dentro e fora da empresa, de estudos realizados e também de idéias próprias originadas num contexto empresarial que inspirava a criação de soluções pontuais. São elas:

- adoção de equipes multidisciplinares;
- *job rotation*;
- fortalecimento da cultura do compartilhamento;
- ampliação do alcance das ações de Educação a Distância na empresa;
- renovação de pessoal nas equipes para oxigenação do ambiente com novas mentes;
- ampliação do uso de ajudas ao trabalho no formato “passo-a-passo”;
- manutenção do parque informacional da organização atualizado;
- sistematização do registro de informações;

- adoção de ações de integração interdepartamentais;
- conciliação do perfil e área de formação do empregado à sua alocação;
- *mentoring*;
- estabelecimento de um plano de sucessão;
- otimização da comunicação empresarial – divulgando os trabalhos realizados internamente e também o conhecimento recuperado pelas narrativas;
- integração intergeracional de empregados;
- despersonalização dos processos;
- estímulo ao trabalho coletivo;
- adoção da meritocracia;
- criação de política de transferência de conhecimento antes do desligamento da empresa;
- checagem da efetividade dos resultados das ações educacionais promovidas pela empresa.

Além disso, esses profissionais teceram alguns comentários ligados à identidade organizacional e que merecem destaque na conclusão desta pesquisa. São observações e sugestões úteis tanto para a empresa alvo do estudo de caso quanto para qualquer outra que valorize a gestão de seu conhecimento. De certo modo, o franqueamento de um espaço livre para opinião dos entrevistados tem um caráter de tribuna, onde cada entrevistado pôde tecer seus comentários desprovidos de qualquer crivo. Assim sendo, algumas colocações soam como uma espécie de desabafo, do qual fluem sentimentos há muito contidos e que trazem em sua essência o desejo de aprimoramento das relações e processos existentes na organização pela qual trabalham e onde investem as competências profissionais desenvolvidas ao longo de suas carreiras:

- *com o PDV, perdeu-se a facilidade de acesso a outras áreas da empresa.* Empregados que se desligaram do rol de empregados da ECT facilitavam a relação entre departamentos, diretorias regionais e órgãos externos. Sua saída impactou negativamente o fluxo dos processos;

- *ausência de registro de procedimentos e de tempo de transferência.* Por mais que os manuais sejam amplamente adotados na organização, diversos procedimentos ainda não possuem registro formal. Também não houve a previsão de um tempo de transferência do conhecimento quando o PDV foi elaborado;
- *motivação é fundamental para o desempenho.* Pessoas desmotivadas comprometem os resultados. Determinadas áreas lucraram com a saída de empregados desmotivados, abrindo espaço para novos profissionais e novas visões;
- *o uso do conhecimento registrado é essencial.* Por mais que surjam novos meios de compartilhamento do conhecimento, a empresa não pode abrir mão de manter o registro formal de seu acervo de conhecimento;
- *efetuar a recuperação de conhecimento nas Diretorias Regionais da empresa.* A preocupação com o conhecimento perdido no PDV transcendo os limites da Administração Central. Há muito conhecimento próprio das Diretorias regionais que foi perdido e se encontra espalhado por todo o país;
- *tornar constante a análise e o impacto corporativo da perda de conhecimento quando do desligamento de empregados.* A preocupação com a perda do conhecimento organizacional não pode se limitar aos momentos do PDV. A cada saída de empregados a análise a respeito da perda de conhecimento precisa ser realizada;
- *reduzir o tempo de reposição das vagas desses empregados.* Tanto pelo aspecto operacional, quanto pela criação de soluções, as áreas sofrem quando o quantitativo de empregados é reduzido. Diminuir o tempo de reposição desses empregados melhora a continuidade dos serviços prestados;
- *a empresa sente a saída de empregados, mas absorve em tempo razoável os impactos sofridos.* Uma empresa do porte da ECT tem vivência em soluções que muitas vezes não são de seu próprio conhecimento. O desligamento de empregados tende a gerar

significativa perda de qualidade nos processos. No entanto o próprio organismo da instituição cria meios de adaptação e ajustes para sanar os pontos que prejudicavam seu desempenho;

- *a identificação e documentação do conhecimento tácito apresenta alto grau de dificuldade.* Talvez seja esse o ponto nevrálgico de toda a questão: a dificuldade em absorver o conhecimento tácito, inerente a cada empregado. A criação de mecanismos que desempenhem essa tarefa é alvo de muitos estudos acadêmicos e empresariais. Este é o grande desafio da gestão do conhecimento;
- *o nível funcional do empregado reflete na perda do conhecimento organizacional.* A maior incidência de perda se dá nos níveis técnico e tático. Isso porque o nível operacional apresenta menor complexidade e maior disponibilidade de profissionais aptos a desempenhá-lo. Já o nível estratégico tem a característica de ser prioritariamente político, não requerendo aprofundamento na cultura da organização. Apesar de exigir competências específicas e bem desenvolvidas, é possível encontrar no mercado profissionais que detenham essas competências. Já os níveis tático e técnico, exigem profundo conhecimento do negócio da organização. Negócio esse que, por vezes, é extremamente específico e cujas competências precisam ser desenvolvidas internamente;
- *projetos de GC precisam de patrocínio para obterem sucesso na empresa.* A ECT não é diferente das demais organizações nesse aspecto: necessita de patrocínio da alta gerência para que seus processos possam ser desenvolvidos com êxito. Tanto pelos fatores financeiros e estruturais como pelo impacto que promove na cultura da organização, a promoção da GC necessita de alguém que abra as portas e mostre que sua adoção é viável;
- *pessoas precisam ser preparadas para as mudanças.* Quando uma organização opta por qualquer procedimento que altere o modo de trabalho de seus empregados, a preparação desses empregados para a mudança é essencial. O impacto vai muito além dos procedimentos operacionais. O risco da ocorrência de falhas por desconhecimento dos

novos parâmetros e regras sempre existe, no entanto, a resistência às mudanças, a predisposição para rejeitá-las constituem, talvez, o problema mais grave a ser enfrentado;

- A recuperação do conhecimento precisa ser feita pouco tempo após o desligamento para não comprometer resultados. Já anteriormente citado, esse item merece reforço para destacar a importância de se trabalhar o conhecimento organizacional quando ele ainda é significativo conjuntamente e quando seu detentor ainda não se desligou completa e emocionalmente da organização, de modo que se recuse a participar do processo de resgate ou, mesmo que queira contribuir, esteja tão distante da realidade corporativa que não se lembre mais do tema com a mesma riqueza de detalhes.

Algumas sugestões para continuidade e ampliação desta pesquisa estão pulverizadas pelo texto. Contudo, para uma análise didática, destaca-se aqui a essência destas propostas:

- aplicar o método de narrativas de histórias junto aos ex-empregados, com o objetivo de resgatar o conhecimento organizacional que foi por eles levado quando de sua saída da organização;
- analisar o uso de Workshop de Narrativas com empregados que permaneceram na organização e que necessitam do conhecimento em questão para desenvolvimento de suas atividades;
- empregar narrativas de histórias nos processos habituais da organização para disseminação do conhecimento de empregados ativos. Apesar deste tema não ser novo, há, ainda, um grande campo a ser explorado sob essa perspectiva.

Espera-se que este trabalho seja um importante instrumento para complemento de outras pesquisas. Sua elaboração intentou, em todo tempo, ampliar a importância da aplicação dos princípios defendidos pela gestão do conhecimento, engrandecer a riqueza existente na memória organizacional, reconhecer o valor

presente na história oral e destacar a viabilidade do uso de narrativas de histórias como meio simples e eficaz de tratar e preservar o conhecimento organizacional.

## 8. REFERÊNCIAS

- ABECKER, A. Toward a technology for organizational memories. **IEEE Intelligent Systems**, Los Angeles: v. 13, n. 3, p. 40-48, 1998.
- ABMA, T. A. Learning by telling. **Management Learning**, v. 34, n. 2, p. 221, jun. 2003.
- ALBRECHT, K. Um modelo de inteligência organizacional. **HSM Management**, n. 44, maio-junho, 2004.
- ALMEIDA, Mauricio Barcellos. **Um modelo baseado em ontologias para representação da memória organizacional**. 2006. 321f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Minas Gerais. Disponível em: <[http://www.enancib.ppgci.ufba.br/premio/UFMG\\_Almeida.pdf](http://www.enancib.ppgci.ufba.br/premio/UFMG_Almeida.pdf)>. Acesso em: 22 jun. 2009.
- AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. **A evolução das organizações de apoio às entidades sindicais brasileiras: um estudo sob a lente da aprendizagem organizacional** (2007). Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-22082007-145218/>>. Acesso em: 15 jul. 2009.
- ANDRADE, Sonia Cruz-Riascos de. Processo de inclusão digital em rede empresarial do segmento de suprimentos industriais: utilização de tecnologias de informação e comunicação. Brasília: jan./apr. 2006. **Ciência da Informação**, vol. 35 n. 1. doi: 10.1590/S0100-19652006000100001.
- ANGELONI, Maria Terezinha. Elementos intervenientes na tomada de decisão. Brasília: Jan./Apr. 2003. **Ciência da Informação**. Inf. vol. 32, n.1 Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19652003000100002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652003000100002)>. Acesso em: 24 out. 2009. doi: 10.1590/S0100-19652003000100002.
- ARMSTRONG, David. **A gerência através de histórias: um novo método de liderança através da narrativa de casos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- ASHRAF, Manzur; ALI, Humayra Binte; ASHRAF, Md. Mahfuz. **Cyclic knowledge management system in e-governance: a case study of evaluating polls on referendum-independence of Quebec using ANN**. SIGMIS-CPR, Georgia: apr. 2005, v. 5, p. 14-16.
- ASSUNÇÃO, Matthias Röhrig. **A guerra dos vem-te-vis: a balaiada da memória oral**. São Luis: 1988. SIOGE – Serv Impr & Obras Graf Est, 247p.
- BAIR, J.; STEAR, E. **Information management is not knowledge management**. GartnerGroup Research Note. Tutorials. Anais1 CD. 18 dez. 1997.

BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos Olavo; PACHECO, Fernando Flávio; TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Texto para discussão n. 1095. Brasília: IPEA, 2005.

BENJAMIM, Walter. O narrador: considerações sobre a obra de Nikolai Leskov. In: BENJAMIM, Walter. **Magia e técnica, arte e política: ensaios sobre literatura e história da cultura**. Trad. Sergio Paulo Rauanet. 4. ed. São Paulo: Brasiliense, 2001. (obras escolhidas, v. 1). p. 197-221.

BRAGA, Sônia de Oliveira. **O Coaching ontológico como instrumento de desenvolvimento de equipes de trabalho**. Brasília: UCB, 2007.

BRAZIL, Carlos. **Reforma da Previdência afeta universidades federais: Mudança das regras da aposentadoria de servidores públicos provocou corrida de professores para se aposentarem (2003)**. Disponível em: <<http://www.universia.com.br/materia/materia.jsp?id=2611>>. Acesso em: 25 ago. 2009.

BRUSAMOLIN, Valério. **Narrativas de histórias: um estudo preliminar na gestão de projetos de tecnologia da informação (2006)**. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/1005/747>>. Acesso em: 20 set. 2009.

CANDAU, Joël. **Antropologia de la memoria**. Buenos Aires: Nueva Visión, 2002.

CAPURRO, Rafael; HJORLAND, Birger. The Concept of Information. In: Blaise Cronin (Ed.): **Annual Review of Information Science and Technology**, vol. 37, Medford, NJ: Information Today Inc., 343-411 (2003). Disponível em: <<http://www.capurro.de/infoconcept.html>>. Acesso em: 15 mai. 2007.

CARDOSO, Walter Félix. **A inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implementação e gestão de novos negócios**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

CARTONI, Daniela Maria. **Gestão do conhecimento como ferramenta de estratégia organizacional**. 2006. Disponível em: <<http://sare.unianhanguera.edu.br/index.php/rcger/article/viewFile/69/67>>. Acesso em: 21 out. 2009.

CARVALHO, Renata Pinheiro. CRUZ, Dulce Márcia. **Universidade corporativa: uma nova estratégia para a aprendizagem organizacional**. Universidade Federal de Santa Catarina Florianópolis, 2001. Disponível em: <<http://www.pp.ufu.br/Cobenge2001/trabalhos/IUE012.pdf>> e <[http://www.fiepr.org.br/fiepr/compartilhados/dtgi/uploadAddress/UNIVERSIDADE%20CORPORATIVA%20%20UMA%20NOVA%20ESTRATÉGIA\[50133\].pdf](http://www.fiepr.org.br/fiepr/compartilhados/dtgi/uploadAddress/UNIVERSIDADE%20CORPORATIVA%20%20UMA%20NOVA%20ESTRATÉGIA[50133].pdf)>. Acesso em: 05 jun. 2008.

CHOO, Chun Wei. Working with knowledge: how information professionals help organizations manage they know. **Library Management**. v. 21. n. 8. MCB University Press. 2000. p. 395-403. Disponível em: <<http://choo.fis.utoronto.ca/lm/>> Acesso em: 13 fev. 2003.

CHOO, Chun Wei. **A Organização do Conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2006.

CHOU, S. W. Knowledge creation: absorptive capacity, organizational mechanisms, and knowledge storage/retrieval capabilities. **Journal of Information Science**, v. 31 n. 6, 2005, p. 453-465.

CIANCONI, Regina. **Gestão da informação**. Brasília: SENAI, 1999.

CORREIA, Maria Bernadete Maciel. **Programa de Demissão Voluntária: Uma Reflexão Sobre os Efeitos do PDV nos Trabalhadores Idosos da PUCSP**. São Paulo: PUC, 2008. Disponível em: <[http://www.sapientia.pucsp.br//tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=6763](http://www.sapientia.pucsp.br//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=6763)>. Acesso em: 28 jul. 2009.

COSTA, Jesuína Aparecida da. **Análise do potencial da ferramenta *urlibservice* para apoiar a gestão do conhecimento no processo de pós-graduação da coordenação-geral de observação da terra (obt) do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE)**. INPE-13397-TAE/64. São José dos Campos, 2006. Disponível em: <<http://bibdigital.sid.inpe.br/rep-/sid.inpe.br/MTC-m13@80/2006/01.31.17.09>> e <<http://mtc-m17.sid.inpe.br/col/sid.inpe.br/MTC-m13@80/2006/01.31.17.09/doc/Tccoficial2ok.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2009.

CROCE, Ceres. **Programas de Demissão Voluntária**. Disponível em: <[http://www.catho.com.br/estilorh/impressao.phtml?secao=179&ed\\_ant=78&imp=1](http://www.catho.com.br/estilorh/impressao.phtml?secao=179&ed_ant=78&imp=1)>. Acesso em: 15 ago. 2009.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação**. São Paulo: Futura, 2001.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE MASI, Domenico. **O futuro do trabalho – fadiga e ócio na sociedade pós industrial**. 4. ed. Ed. Brasília: UNB / Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.

DESOUZA, Kevin C.; DINGSØYR, Torgeir; AWAZU, Yukika. **Experiences with conducting projects postmortems**: reports vs. stories and practitioner perspective. In: HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES. 38th. Hawaii, USA. Proceedings..., 2005. p. 233-243.

EBOLI, Marisa, **Desenvolvimento e alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais**: o surgimento das Universidades Corporativas. São Paulo: Schmukles Editores, 1999.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa No Brasil**: Mitos e Verdades. São Paulo: Gente, 2004.

ECHEVERRÍA, Rafael. **Ontologia del language**. Dólmen Ediciones, Santiago, Chile, 1997.

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT). **Organograma da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos**. Brasília: ECT, 2009.

FELMAN, S. Educação e crise ou as vicissitudes do ensinar. In: NESTROVSKI, A.; SELIGMANN-SILVA, M. (Orgs.). **Catástrofe e representação**. São Paulo: Escuta, 2000.

FERREIRA, Jenner Luís Puía. **Inteligência Competitiva e Gestão de Informação Estratégica na Regulação do Serviço de Fornecimento de Energia Elétrica no Estado de Mato Grosso do Sul**. Brasília: UnB, 2006.

FORRAY, D.; LUNDEVALL, B. From economics of knowledge to the learning economy. In: **Employment and Growth in the knowledge-based**. Paris: OECD, 1996.

FREUD, S. **O Ego e o Id**. In: Edição Eletrônica Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud. v. 19. Rio de Janeiro: Imago, 1976.

FROCHTENGARTEN, Fernando. A memória oral no mundo contemporâneo. **Estud. Av.**, São Paulo, vol. 19 n. 55, p. 367-376, 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40142005000300027&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40142005000300027&script=sci_arttext)>. Acesso em: 25 ago. 2009. doi: 10.1590/S0103-40142005000300027.

GANDON, F. **Distributed artificial intelligence and knowledge mangement; ontologies and multi-agent systems for a corporate semantic web**. 2002. 483f. Tese (Scientific Philosopher Doctorate Thesis in Informatics) - Doctoral School of Sciences and Technologies of Information and Communication, INRIA and University of Nice, Nice, 2002.

GARGIULO, Terrence L. **The strategic use of stories in organizational communication and learning**. New York, M. E. Shape, 2005.

GARVIN, David A. **Building a learning organization**. Harvard Business Review, p. 78-91, july-aug. 1993.

GILL, Lorena Almeida. **Clara e Naum: as histórias de uma visitadora sanitária e de um médico na luta contra a tuberculose em Pelotas (RS)**. Disponível em: <<http://encontro2008.historiaoral.org.br/resources/content/anais/Lorena%20Almeida%20Gill.doc>>. Acesso em: 30 set. 2009.

GROTTO, Daniela. Um olhar sobre a Gestão do Conhecimento. **Revista de Ciências da Administração/Universidade Federal de Santa Catarina**. Ano III, número 6 (setembro 2001). Florianópolis (SC): Imprensa Universitária, 2001.

GRUNDSTEIN, M.; BARTHÈS, J.P. **An industrial view of the process of capitalizing knowledge** (1996). Disponível em: <<http://www.hds.utc.fr/~iiaa/IIIA-public/IIIApublications/IIIA-art96-mg-jpb/>>. Acesso em: 21 fev. 2005.

HALBWACHS, Maurice. **A Memória Coletiva**. São Paulo: Centauro, 2004.

HENDERSON, David. E. **Communications Leadership: Storytelling**. 2009. Disponível em: <<http://bx.businessweek.com/writing-for-business/view?url=http://www.davidhenderson.com/2009/03/23/communications-leadership-storytelling/>>. Acesso em: 17 out. 2009.

HENRIQUE, Luiz Cláudio Junqueira; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e do conhecimento organizacionais: em busca de uma heurística adaptada à cultura brasileira. In: **Perspect. ciênc.** inf. v. 10 n. 1, Belo Horizonte, jan./jun. 2005. p. 4-17.

HIJST, SPEK, KRUIZING, B., MUSEN, M., UTHURUSAMY. **Organizing Corporate Memories**. Knowledge Acquisition Workshops and Archives. Alberta, Canada: KAW96, 1996.

KARGBO, John Abdul. Oral traditions and libraries. **Library Review**. Vol. 57 n. 6, 2008. p. 442-448. Emerald Group Publishing Limited. 0024-2535. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/0024-2535.htm>>. Acesso em 24 abr 2009. DOI 10.1108/00242530810886715.

KLEINER, Art, ROTH, George. Como transformar a experiência da empresa em sua melhor mestra. In: **Gestão do conhecimento: on knowledge management**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro : Campus, 2000.

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

LE COADIC, Yves-François. **A Ciência da Informação**. 2. ed. Brasília: Briquet de Lemos/Livros, 2004.

LEITE, Márcia de Paula. **Tecendo a precarização: trabalho a domicílio e estratégias sindicais na indústria de confecção em São Paulo**. São Paulo: Trabalho, Educação e Saúde, 2004. Disponível em: <<http://www.bvseps.epsjv.fiocruz.br/lildbi/docsonline/4/8/1184-v2n12004t.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2009.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986. 99 p. (Temas básicos de educação e ensino).

LUNDVALL, B. Políticas de innovación en la economía de aprendizaje. **Revista latinoamericana de estudios del trabajo**. Año 86 nº 16. Buenos Aires: Asociación Latinoamericana de Sociología, 2003.

MACHADO, Vinícius Ponte. **Uma arquitetura multi-agentes para auxílio à gestão do conhecimento através da descoberta de conhecimento em base de dados**. Unifor: Fortaleza, 2003.

MACINTOSH, A., **Knowledge Asset Management**, Alring (20), 1997.

MANORG, **Manual de Organização**. Módulo I, Capítulo 2. Tópico 3. Brasília: ECT, 2007. Estatuto da Empresa, aprovado pelo Decreto nº 83.726, de 17 de julho de

1979 e alterado pelo Decreto nº 2.326, de 19 de setembro de 1997, publicado no Diário Oficial da União de 22 de setembro de 1997.

MARX, Karl. **O capital**. 6. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980.

MEISTER, J. **Extending the short shelf life of knowledge**. Training and Development. v. 52, n. 6, p. 52-53, 1998.

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. **Gestão Do Conhecimento Estratégico: Uma Proposta de Modelo Integrado**. Brasília: UnB, 2004.

MIRANDA, R. C. da R. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 3, p. 284-290, set./dez. 1999.

MONTENEGRO, Antonio Torres. **História oral e memória: a cultura popular revisitada**. 3. ed. São Paulo: Contexto, 1994. 151 p.

MORESI, Eduardo. Gestão da Informação e do Conhecimento. In: TARAPANOFF, Kira (org). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2001. 344 p.

NEPOMUCENO, Carlos. **A diferença entre dado, informação, conhecimento e sabedoria**. Disponível em: <<http://nepo.com.br/2009/01/15/a-diferenca-entre-dado-informacao-conhecimento-e-sabedoria/>>. Acesso em: 25 out .2009.

NIETHAMMER, Lutz. **La historia oral como canal de comunicacion entre obreros e historiadores**. Cuadernos Flacso, Costa Rica, n. 19, p. 41, 1987.

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

OWEN, John M. Knowledge Management and the Information Professional. **Information Services & Use**. 10, n. 1: 7-16. 1999. Disponível em: <<http://cf.hum.uva.nl/bai/home/jmackenzie/pubs/km-kim99.htm>> Acesso em: 22 out. 2009.

PETRASH, Gordon. Managing knowledge assets for value. In: **Knowledge-Based Leadership Conference**. Linkage, Inc. Boston. October, 1996.

PIEROZZI JR, IVO; Miranda Evaristo Eduardo de; Carvalho, Carlos Alberto de. **Gestão do Conhecimento: Integrando planejamento estratégico, organização e comunicação da informação na Embrapa Monitoramento por Satélite**. Congresso Ibero-Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva. Curitiba, 2006.

PFEILSTICKER, Zilda Vieira de Souza. **Demissão voluntária: passagem da estabilidade para as vulnerabilidades do mundo do trabalho**. Brasília: UnB, 2008.

PINTO, Humberto Pessoa Paes. **Programa de demissão voluntária: uma opção para empresas e empregados**. Brasília: Conteúdo Jurídico, 2009. Disponível em:

<<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.23354>>. Acesso em: 15 ago 2009.

PONJUAN DANTE, Gloria. **Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones**. Santiago: CECAPI, 1998. 222 p.

PONTES, Cláudia de Almeida. **Causos que a vida conta. Estratégias narrativas no caso popular oral**: um gênero mantenedor da cultura, das crenças e dos costumes. 2006. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp041748.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2009.

PORTALES, Weides do Nascimento Melo Câmara Rios. **A Comunicação Integrada de Marketing no Festival de Brasília do Cinema Brasileiro**. Brasília: UPIS, 2004.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PROPP, Vladimir. **Morfologia do conto**. 5. ed. Trad. Jaime Ferreira e Victor Oliveira. Lisboa: Veja, 2003.

RAO, R. D.; ARGOTE, L. **Organizational learning and forgetting: the effects of turnover and structure**. European Management Review, Milan, v. 3, p. 77-85, 2006.

RASCÃO, José Poças. **Da Gestão Estratégica à Gestão Estratégica da Informação**. Rio de Janeiro: E-papers, 2006.

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pina e; OLIVEIRA, Carlos Miguel; MARCELINO, Ana Regina. **Coaching Para Executivos**. Lisboa: Escolar Editora, 2007. 566 p.

REMOR, Lourdes de Costa. RADOS, Gregório Varvakis. REMOR, Carlos Augusto Monguilhott. MIRANDA, Angélica Conceição Dias. A construção da memória organizacional utilizando o gerenciamento de processo nas pactuações da comissão intergestores bipartite do sistema único de saúde. Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. **Ciência da Informação**, ISSN 1518-2924, v. 14, n. 27. Florianópolis, 2009.

RESTIER, Elaine. **O custo do Conhecimento**. Folha da São Paulo. São Paulo, 04 jun 2009. Caderno DINHEIRO, p. B2.

RIOS, Iaci. **Tornar o PDV um Instrumento de Gestão**. DBM-Drake Beam Morin do Brasil, 2002. Disponível em: [http://www.canalrh.com.br/Mundos/saibacomo\\_artigo.asp?o=1700D7B7-70B8-4C8A-AEF7-8B0104BE0478&a=4](http://www.canalrh.com.br/Mundos/saibacomo_artigo.asp?o=1700D7B7-70B8-4C8A-AEF7-8B0104BE0478&a=4)>. Acesso em: 14 ago. 2009.

ROTH, George; KLEINER, **Developing Organizational Memory Through Learning Histories**. In: Organizational Dynamics, 1998. p. 43-60.

SANTOS, Renato Araújo dos. **Sistema de informação geográfica como ferramenta para a gestão ambiental em transportes**. Rio de Janeiro: IME, (S.D). Disponível em: <http://transportes.ime.eb.br/MATERIAL%20DE%20PESQUISA/TRABALHOS/TRAB006.pdf>. Acesso em: 21 out 2009.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem**. São Paulo, Best Seller, 1990. 352 p.

SENGE, P.; KLEINER, A.; ROBERTS, C.; ROSS, R.; SMITH, B. J. **The fifth discipline field book**. New York: Doubleday, 1994.

SETZER, Valdemar W. **Os Meios Eletrônicos e a Educação: Uma Visão alternativa**. Coleção Ensaios Transversais, Vol. 10. São Paulo: Escrituras, 2001. Ampliado em Dado, Informação, Conhecimento e Competência. Disponível em: <[http://www.impacta.edu.br/aulas\\_files/GSI\\_1SemA\\_texto2\\_realizada\\_13\\_02\\_06.PDF](http://www.impacta.edu.br/aulas_files/GSI_1SemA_texto2_realizada_13_02_06.PDF)>. Acesso em: 24 out. 2009.

SILVA, Sergio Luis da; ROZENFELD, Henrique. Modelo de avaliação da gestão do conhecimento no processo de desenvolvimento do produto: aplicação em um estudo de caso. **Prod.** São Paulo, vol. 13, n. 2, p. 6-20, 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132003000200002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132003000200002)>. Acesso em: 23 out. 2009. doi: 10.1590/S0103-65132003000200002

SILVEIRA, Henrique Flávio Rodrigues da. **Motivações e fatores críticos de sucesso para o planejamento de sistemas interorganizacionais na sociedade da informação**. Brasília: UnB, 2001. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/ci/v32n2/17039.pdf](http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n2/17039.pdf)>. Acesso em: 17 nov. 2008.

SIMÕES, Vânia A. dos S.; FARIA, Ricardo A. de; SILVA, Vilma A. F da. **Desdobramento de informações: do nível estratégico ao operacional**. XIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IX Encontro Latino Americano de Pós-Graduação. Paraíba: 2009. Disponível em: <[http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2009/anais/arquivos/RE\\_0601\\_0661\\_01.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2009/anais/arquivos/RE_0601_0661_01.pdf)>. Acesso em: 21 mar. 2010.

SINDIPETRO. Sindicato dos Trabalhadores na Indústria do Petróleo do Rio Grande do Norte. **Movimento reivindica retorno à Empresa**. Disponível em: <[http://www.sindipetrorn.org.br/informativo\\_na\\_luta\\_2010educacao13\\_materia12.html](http://www.sindipetrorn.org.br/informativo_na_luta_2010educacao13_materia12.html)> Acesso em: 20 mar. 2010.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. **Market orientation and the learning organization**. Journal of Marketing, vol. 59, n. 3, 1995, p. 63-74.

SOUZA, Ieda Maria de. **Biblioteca universitária da UFSC: Memória oral e documental**. Florianópolis: 2002. 257 p.

SVEIBY, K. E. **What is knowledge management?** 2001. Disponível em: <<http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/kd/whatiskm.shtml>>. Acesso em: 21 out. 2009.

TARAPANOFF, Kira (org). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2001. 344 p.

TARAPANOFF, Kira (org). **Informação, Conhecimento e Inteligência Competitiva**. Brasília: IBICT, 2006.

TERRA, J. C.; GORDON, Cindy. **Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento** in: *DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação - v.3 n.4 ago/02*. Londrina, Disponível em: <[http://dgz.org.br/ago02/Art\\_02.htm](http://dgz.org.br/ago02/Art_02.htm)>. Acesso em: 23 out. 2009.

VASCONCELOS, José Braga de; ROCHA, Álvaro; KIMBLE, Chris. **Sistemas de informação de memória organizacional: uma abordagem ontológica para a definição de competências de grupo**. Porto, Portugal: Universidade Fernando Pessoa. 2003. Em CD-ROM: ISBN 972-9354-42-1. Disponível em: <[http://www.ime.uerj.br/~neide/Artigos/memoria\\_organizacional.pdf](http://www.ime.uerj.br/~neide/Artigos/memoria_organizacional.pdf)>. Acesso em: 4 out. 2009.

VIEIRA, Anna S. Conhecimento como recurso estratégico empresarial. **Ciência da Informação/IBICT**, Brasília, n. 22 , p. 99-101, 1993.

VON KROGH, G., S. Haefliger, S. Spaeth. **Knowledge sharing in open source software development: "Shifting the creative effort"**. Best Paper Proceedings of the Academy of Management Conference, Atlanta, 2006.

WACHTEL, Nathan. **La vision des vaicuns**. Paris: Gallimard, 1972.

WIIG, Karl M. **Knowledge Management Has Many Facets**. Knowledge Research Institute, Inc.: 2002.

WILSON, Brian. **System: concepts, methodologies and applications**. 2. ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2000.

WILSON, Tom D. **Information management**. In: INTERNATIONAL ENCYCLOPEDIA OF INFORMATION AND LIBRARY SCIENCE. London: Routledge, 1997. p. 187-196.

WURMAN, R. S. **Ansiedade de informação: como transformar informação em compreensão**. 5. ed. São Paulo: Cultura Editores, 1995. 380 p.

## **ANEXO A - REFERÊNCIAS ORAIS**

1. **A1. Relato sobre a aplicação do PDV2009 na ECT – sob o ponto de vista do POSTALIS.** Entrevista realizada em 14 Set. 2009.
2. **A2. Relato sobre a aplicação do PDV2009 na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.** Entrevista realizada em 14 Set. 2009.
3. **C1. Diagramação de Treinamentos.** Entrevista realizada em 02 Dez. 2009.
4. **E1. Apresentação da Proposta e Resultados do PDV2009 e entrevista para levantamento de questões específicas.** Entrevista realizada em 16 Jul. 2009.
5. **G1. Formatação de Contratos Múltiplos e Regras de Serviços.** Entrevista realizada em 02 Dez. 2009.
6. **G2. Desenvolvimento de Sistema de Distritamento de Encomendas.** Entrevista realizada em 03 Dez. 2009.
7. **G3. Contratação.** Entrevista realizada em 15 Dez. 2009.
8. **G4. Matrizes de Capacitação e Desenvolvimento.** Entrevista realizada em 29 Dez 2009.
9. **G5. Contas Internacionais.** Entrevista realizada em 30 Dez. 2009.
10. **G6. Arrecadação de Terceiros.** Entrevista realizada em 11 Jan. 2010.
11. **G7. Fluxo de Caixa.** Entrevista realizada em 11 Jan. 2010.
12. **G8. Educação Corporativa na ECT.** Entrevista realizada em 24 dez. 2009.
13. **G9. Filatelia.** Entrevista realizada em 04 Dez. 2009.
14. **G10. Perda de Conhecimento Organizacional na Diretoria Operacional.** Entrevista realizada em 30 Out. 2009.
15. **G11. Perda de Conhecimento Organizacional na Diretoria de Tecnologia.** Entrevista realizada em 25 Nov. 2009.
16. **G12. Perda de Conhecimento Organizacional na Presidência da Empresa.** Entrevista realizada em 14 Dez. 2009.

- 17.G13. **Maiores Perdas de Conhecimento Organizacional.** Entrevista realizada em 12 Nov. 2009.
- 18.T1. **Coaching Organizacional.** Entrevista realizada em 18 Nov. 2009.
- 19.T2. **Gestão de Pessoas.** Entrevista realizada em 03 Dez. 2009.





# ANEXO C – FORMULÁRIO DE ORIENTAÇÃO PARA NARRATIVAS COM GESTORES DE EMPREGADOS QUE ADERIRAM AO PDV



Preservação da Memória Organizacional

## Narrativa de Histórias do PDV – Gestores e Colegas de Trabalho

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo / Função: \_\_\_\_\_

Lotação: \_\_\_\_\_

Assunto/Tema: \_\_\_\_\_

Empregado(s) referenciado(s):

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Período dos fatos narrados: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

Área(s) envolvida(s): \_\_\_\_\_

Local e data: \_\_\_\_\_

Detalhamento do assunto / tema:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



