

A dinâmica da transferência de conhecimento no processo de desligamento voluntário

Anaires Lima Aragão (Universidade Federal de Sergipe) anairesaragao@gmail.com

Rúbia Oliveira Corrêa (Universidade Federal de Sergipe) edrúbia@gmail.com

Patrícia Melo Sacramento (Instituto Federal de Sergipe) patriciamsacramento@gmail.com

Gustavo Dambiski Gomes de Carvalho (Universidade Tecnológica Federal do Paraná)

gustavo.dambiski@gmail.com

Resumo

O presente estudo analisou a dinâmica da transmissão de conhecimento no processo de desligamento voluntário, em organizações que atuam no estado de Sergipe. De forma específica, esta pesquisa tipificou as instituições sob análise, caracterizou seus Programas de Desligamento Voluntário (PDV), identificou a existência de condições capacitadoras para a criação do conhecimento e verificou como ocorreu a transmissão do conhecimento organizacional. O trabalho foi caracterizado como descritivo, exploratório e de natureza qualitativa. Os dados foram coletados através da realização de entrevistas com ex-funcionários de três organizações localizadas em Sergipe e adotantes do PDV, bem como através da coleta de documentos institucionais. A análise dos casos revelou que recompensas financeiras se consolidaram como a estratégia principal para incentivar seus funcionários a aderirem aos programas mencionados. A redução dos custos com a folha de pagamento destacou-se como principal motivo para implantação dos PDVs. Foram identificadas existência de condições capacitadoras para a criação do conhecimento dentro das organizações sob análise. A transmissão de conhecimento, com base na espiral proposta por Nonaka e Takeuchi (2008), ocorreu de forma fidedigna em apenas uma das instituições averiguadas.

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

The dynamics of knowledge transfer in voluntary shutdown process

Abstract

The present study analyzed the dynamics of knowledge transmission in voluntary termination process, in organizations that operate in the state of Sergipe. Specifically, this research typified the institutions under analysis, characterized their Voluntary Retirement Program (VRP), identified the existence of enabling conditions for the creation of knowledge and verified how it occurred to the transmission of organizational knowledge. The work was characterized as descriptive, exploratory and of a qualitative nature. The data were collected through interviews with former employees of three organizations located in Sergipe and adopters of VRP, as well as through the collection of institutional documents. Case analysis revealed that financial rewards were consolidated as the main strategy to encourage employees to adhere to the programs mentioned. The reduction of the costs with the payroll stood out as main reason for implantation of the VRP. It was identified the existence of enabling conditions for the creation of knowledge within the organizations under analysis. The transmission of knowledge, based on the spiral proposed by Nonaka and Takeuchi (2008), took place reliably in only one of the institutions investigated.

Keywords: Knowledge, Transfer of knowledge, Spiral SECI, Voluntary Shutdown Program.

1. Introdução

A concorrência global é uma realidade para muitas organizações, em que as fronteiras significam menos atualmente do que outrora, onde a economia baseada no conhecimento, e o conhecimento como arma de competitividade ganham importância. Hoje o patrimônio indispensável não é a fábrica e o equipamento, mas o ativo intangível do conhecimento acumulado (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Um dos aspectos mais relevantes para o gerenciamento do conhecimento nas empresas é a sua transferência. A transferência de conhecimento é uma das mais importantes formas pela qual os membros de uma organização aprendem e criam novos conhecimentos (MURRAY; PEYREFITTE, 2007). Assim, empresas buscam formas de transferir o conhecimento dos empregados mais antigos para os mais novos, a fim de evitar a perda do conhecimento organizacional (MARCH, 2008).

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

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

Entretanto, apesar da relevância do tema, notou-se uma escassez de material que trate sobre o processo de transmissão do conhecimento integrado a temática do PDV. Indo ao encontro da tendência nacional, são escassos os estudos que tratam dessa interação e levam em consideração a realidade sergipana.

Assim, esse estudo tem como objetivo analisar a dinâmica da transmissão de conhecimento no processo de desligamento voluntário em organizações que atuam no estado de Sergipe. Isso porque, a retenção e o compartilhamento do conhecimento antes do profissional sair de uma empresa irá evitar a necessidade de ter que o recriar depois de ter sido perdido com sua saída.

Para operacionalizar o objetivo deste estudo, foi feito o uso do modelo de transmissão do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (2008), denominado de espiral da Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (SECI).

2. O conhecimento e seu processo de transmissão

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

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

O conhecimento costuma ser classificado em tácito e explícito. O tácito é de caráter pessoal e informal, difícil de ser transmitido e comunicado. Relacionado às pessoas como discernimento, instinto, percepção e compreensão. Envolve dimensões como crenças e valores. Assim o conhecimento tácito é subjetivo, difícil de ser formulado, codificado, compartilhado ou explicado. O conhecimento explícito, por sua vez, é codificado e transmitido por linguagem formal e sistemática. Facilmente compartilhado e comunicado através de documentos de biblioteca, arquivos, livros, base de dados, especificações de produtos e procedimentos. Refere-se ao aspecto concreto envolvendo: *know-how*, habilidades e competências (NONAKA, 1994; NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Este estudo está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido por meio da interação contínua e dinâmica entre conhecimento tácito e explícito, chamada de “conversão do conhecimento” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.67); conhecida na literatura como modelo, processo ou espiral de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (SECI).

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

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

Na Combinação a conversão ocorre do explícito para explícito. É a sistematização de conceitos em sistemas de conhecimentos. O conhecimento explícito é combinado e reconfigurado, originando um novo conhecimento. Envolve o emprego de documentos, reuniões, conversas por telefone ou redes de computadores (LEITE, GONTIJO, MENEGHELLI, 2011).

A Internalização converte o explícito em tácito. É o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. Está relacionado com a prática, o “aprender fazendo”. Ocorre quando um profissional absorve um determinado conhecimento, de forma a não precisar das informações no próximo trabalho. Diz-se que ocorreu a incorporação do conhecimento explícito em tácito quando há transformação de conceitos em conhecimento operacional (LEITE; GONTIJO; MENEGHELLI, 2011).

A figura 1, que segue, mostra o processo de conversão do conhecimento de forma esquematizada:

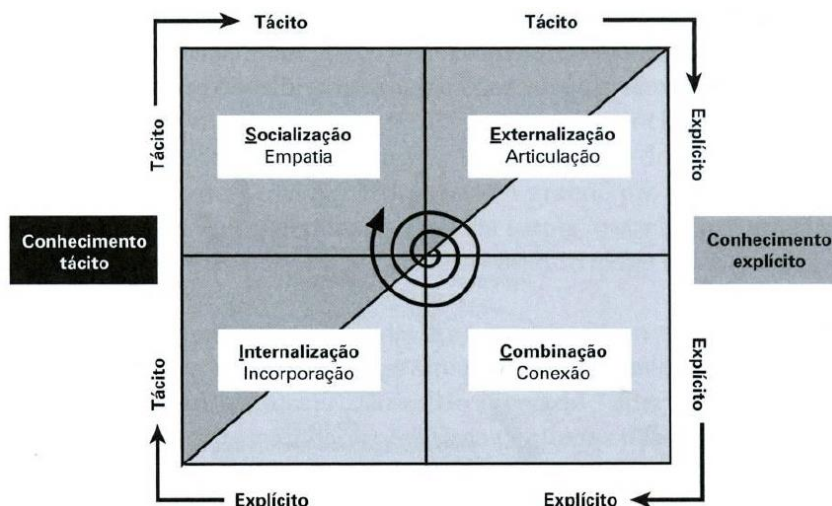


Figura 1 – SECI: Processo de conversão do conhecimento

Fonte: Takeuchi ; Nonaka (2008)

A teoria da criação do conhecimento organizacional postula que o conhecimento nas organizações é criado através da conversão do conhecimento e de condições capacitadoras que formam uma espiral da criação do conhecimento (LEITE; GONTIJO; MENEGHELLI, 2011). Sendo elas:

- a) **Intenção:** direciona a espiral. Está relacionada à aspiração da organização, ou seja, com os objetivos e as metas representados na missão e na visão (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).
- b) **Autonomia:** os membros da organização necessitam agir de forma autônoma de acordo com as circunstâncias. A autonomia ainda promove liberdade de pensamento que direciona, auxilia na reavaliação de premissas e na formação de conceitos (BINOTTO, 2005).
- c) **Flutuação e caos criativo:** é caracterizado pela ordem sem recursividade cujo padrão é difícil de prever inicialmente, porém é diferente da desordem total (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). São situações inseridas propositadamente pela alta gerência, como por exemplo, estabelecimento de metas desafiadoras como ocorre em empresas japonesas (LEITE; GONTIJO; MENEGHELLI, 2011) A determinação de metas desafiadoras provoca o caos criativo, aumenta a tensão dentro da organização e foca a atenção para definição e resolução da crise (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).
- d) **Redundância:** vincula-se a disponibilidade e variedade de informações para que a organização lide com a complexidade do ambiente (NETO, 2006). É a superposição intencional de informações sobre as atividades da empresa, responsabilidades da gerência e sobre a empresa como um todo (LEITE; GONTIJO; MENEGHELLI, 2011).

e) Requisito Variedade: O ambiente impõe desafios à organização, que condiz com o requisito variedade à altura da complexidade do contexto (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). A diversidade interna da organização deve combinar com a complexidade do ambiente, para lidar com os desafios apresentados pelo mesmo (ASBY, 1956). A variedade para ser eficaz exige informações transparentes, acessadas de forma rápida, e facilitada em todos os níveis da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

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

- a) Compartilhamento do conhecimento tácito: tem estreita relação com o modo de socialização. É a etapa crítica à criação do conhecimento organizacional. Requer espaço ou situação onde os indivíduos possam interagir através de diálogos para compartilhar experiências e sincronizar os ritmos corporais e mentais;
- b) Criação de conceitos: com a migração do modelo mental tácito, compartilhado para verbalização em palavras e frases, consolida-se em conceitos explícitos. O processo é ativado por uso múltiplos de raciocínio como a dedução, indução e principalmente pela abdução por empregar metáforas e analogias;
- c) Justificação dos conceitos: com foco na determinação de que os conceitos recém-criados são valiosos para a organização e para a sociedade. A organização deve conduzir a justificação de uma forma mais explícita. O intuito seria verificar se a intenção organizacional está presente e certificar que os conceitos gerados atendam às necessidades da sociedade;
- d) Construção de um arquétipo: quando o conceito justificado é transformado em algo tangível ou concreto, a exemplo de um protótipo, uma inovação organizacional, um mecanismo organizacional ou modelo de gestão. Nestes casos o arquétipo é construído quando há combinação do conhecimento explícito recém-criado e o explícito existente. Assim, essa fase tem estreita relação com o modo de combinação apresentado anteriormente;
- e) Nivelção de conhecimento: nesta última fase o novo conhecimento criado, justificado e transformado em modelo passa para um novo ciclo de criação de conhecimento em um nível ontológico diferente tanto na organização quanto na sociedade.

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

3. Programa de desligamento voluntário – PDV

Para adaptar-se às novas exigências de mercado e tornarem-se mais competitivas em determinados setores da economia, as organizações passam por renovações e reestruturações. Junto a esse contexto surge a política do enxugamento do quadro funcional. Essa espécie de ação atua na redução drástica do quadro de empregados. Passou então a ser alvo dessa política, especialmente, os trabalhadores próximos à aposentadoria. (SILVA, 2002; MELO, 2008)

Para viabilizar a renovação, ou a extinção de postos de trabalho, as empresas passaram a se utilizar dos Programas de Desligamento Voluntária (PDV). Neste programa as empresas oferecem compensações monetárias e outros benefícios para estimular os empregados a solicitar uma demissão “acordada” (LACOMBE; HEIBORN, 2003; SILVA *et al.*, 2009). O PDV foca especialmente o corte de custos e o ganho em eficiência operacional (MILKOVICH; BOUDREAU, 2008). Além disso, “suaviza” o impacto da demissão quando praticada em massa (SILVA, 2006).

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

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

4. Metodologia

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

Em sua abordagem, a presente pesquisa classifica-se como qualitativa, sendo adotada como estratégia o método de estudo de caso múltiplo, pois conforme Yin (2001), a apreciação de mais de um caso pode trazer informações complementares sobre um assunto.

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

No presente estudo fontes primárias e secundárias de dados foram investigadas. Os dados secundários foram coletados em documentos disponibilizados nos sites das organizações. Os dados primários, por sua vez, derivaram de entrevistas, com roteiro semiestruturado, realizadas com indivíduos que foram desligados das organizações Alfa, Beta e Delta por meio do PDV.

O roteiro de entrevista foi composto por perguntas abertas e fechadas, totalizando 29 questões. Antes de iniciar a aplicação das entrevistas, um pré-teste foi realizado com 3 pessoas que passaram pelo processo de desligamento voluntário. Dessa forma foram

verificados aspectos como: clareza na redação, necessidade de eliminar e acrescentar questões.

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

5. Análise comparativa dos casos

Nesta subseção, a análise comparativa dos casos visa verificar similaridade e ou divergências entre os casos apresentados, com relação aos aspectos: perfil das instituições, planos de desligamento voluntário, condições capacitadoras para transferência de conhecimento e transmissão de conhecimento.

5.1 Perfil das instituições

No Quadro 1 encontra-se, de forma sumarizada, a descrição do perfil das instituições estudadas. No referido quadro percebe-se que apesar de terem suas sedes em distintos estados brasileiros todas atuam no estado de Sergipe, com concentração de atividades em Aracaju, embora atuem em outros municípios. São instituições com tempos de atuação longos, portanto, podem ser consideradas sólidas, visto que estão presentes no mercado há mais de 50 anos. Em comum, percebeu-se em seus históricos, que todas foram criadas como empresa pública. Na natureza jurídica, duas delas são similares, as instituições Alfa e Delta são empresas de economia mista, e Alfa e Beta atuam no mesmo ramo de serviço, ou melhor, são instituições financeiras.

Quadro 1- Perfil das empresas

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

Fonte: BRASIL, 1962; BRASIL, 1969.

5.2 Programa de desligamento voluntário

Nas instituições, em passado recente, foi implantado o Programa de Desligamento Voluntário, utilizados pelas empresas para viabilizar a renovação, ou a extinção de postos de trabalho (Carrión, 1998). Muitos são os motivos alegados pelas instituições para adotar tal programa. Leme (2000) destaca a necessidade de obter maiores lucros, automação, modernização de processos, desburocratização e diminuição dos encargos com a folha de funcionários.

Para uma melhor compreensão sobre o tema nesse estudo, indagou-se aos entrevistados sobre os motivos que levaram a implantação destes programas nas organizações onde trabalhavam. Na percepção dos respondentes os motivos são: a redução dos custos da folha de pessoal, seguido da redução número de funcionários. É válido frisar que na instituição Alfa a renovação do quadro de funcionários também foi citada como um dos motivos para a adoção do PDV. O resultado desta avaliação condiz com o estudo de Milkovich e Boudreau (2008), para eles o PDV foca especialmente corte de custos e ganho em eficiência operacional.

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

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

As instituições que implantam os programas de demissão, de acordo com Leme e Mazzilli (2001), correm o risco de perder seus melhores funcionários, os quais podem ser fontes de motivação e liderança para seus pares. Para maioria dos entrevistados das instituições houve perda de capital e talento humano. Naquelas instituições, muitos funcionários que aderiram ao programa dominavam as atividades da área onde atuavam.

5.3 Condições capacitadoras à transferência de conhecimento

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

No que se refere a condição intenção, as instituições Alfa, Delta e Beta foram avaliadas positivamente, embora, nessa última, falhas na divulgação da estratégia corporativa foram salientadas.

A condição autonomia, por sua vez, todas as instituições (Alfa, Beta e Delta) proporcionam autonomia a seus funcionários como constatado nos relatos dos entrevistados. Com a adoção dessa prática, aumentam as chances de serem detectadas e melhores aproveitadas as boas

oportunidades de mercado. Além disso, aumentam-se as chances da criação de novos conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

A interação entre a organização e o ambiente externo é a terceira condição, denominada de flutuação e caos criativo (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Os requisitos são a quebra de paradigma, o dialogo aberto e definição de objetivos claros e desafiadores. Todos os ex-funcionários da empresa Alfa responderam que a instituição não incentiva a quebra de paradigma. Em Delta existe o incentivo, por parte das gerências, neste aspecto. Na empresa Beta existe a possibilidade de quebrar paradigmas, porém, bastante restrita aparentemente.

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

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

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

Por último, foi investigada a condição requisito variedade, ou melhor, a rede de informações disponíveis. Na avaliação dos entrevistados as instituições atenderam esta condição. Diante desse fato é possível concluir que naqueles estabelecimentos tem-se informações transparentes, que são facilmente e rapidamente acessadas por todos os níveis da organização.

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

5.4 Espiral do conhecimento

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

Na fase de criação dos conceitos, verificou-se que nas instituições Alfa e Delta os entrevistados sistematizaram seus conhecimentos, não acontecendo o mesmo em Beta. Na justificativa deles, observou-se que apenas a instituição Delta cumpriu este requisito.

Na etapa que se refere a construção de arquétipos, os entrevistados das instituições Alfa e Delta sistematizaram os seus registros pessoais de conhecimento e atestaram que estes foram úteis aos seus substitutos, conquanto não tenha ocorrido o mesmo para Beta.

Na última fase do processo de conhecimento organizacional, a nivelção do conhecimento, não foi cumprida pelas instituições Alfa e Beta. Os respondentes da Delta, por sua vez, asseveraram que a instituição em questão cumpriu esta fase do processo.

De acordo com o resultado da pesquisa, apenas a instituição Delta atendeu todos os itens do processo criação e manutenção do conhecimento organizacional. A instituição Alfa atendeu parcialmente esses itens. A instituição Beta foi o destaque negativo dessa pesquisa, seu processo foi considerado o pior estruturado, visto que apenas o item de comunicação e bom relacionamento entre pares teve avaliação positiva.

6. Considerações finais

Este estudo objetivou analisar a dinâmica da transmissão de conhecimento no processo de desligamento voluntário em organizações que atuam no estado de Sergipe.

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

A análise dos dados coletados permitiu concluir que há necessidade de melhor estruturação das organizações Alfa, Beta e Delta para lidar com questões relacionadas ao conhecimento, visto que o conhecimento se consolidou como fonte de vantagem competitiva para a organização.

Além disso, quando a organização adota um PDV é importante considerar a experiência e o conhecimento que o profissional a ser desligado detém, pois isso pode contribuir para o sucesso do processo de transferência de conhecimento. Além disso, a comunicação, a proximidade e o bom relacionamento favorecem a troca de experiências entre as pessoas proporcionando o compartilhamento do conhecimento tácito.

Um outro aspecto relevante que se concluiu com esse estudo é que a ausência de metodologia de gestão de pessoas com vistas a substituição ou renovação do quadro de pessoal compromete o processo de gestão do conhecimento organizacional.

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

Referências

ASHBY, W.R., An Introduction to Cybernetics. London:Chapman & Hall, 1956.

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

BATISTA, F.F. Conhecimento desperdiçado. *Revista (virtual) Desafios do Desenvolvimento – IPEA*, ano 2, 3. Ed. 2008. Disponível em:
<http://desafios2.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=770:catid=28&Itemid=23>. Acesso em: 27 out. 2016.

BENNET, A.; BENNET, D. The fallacy of knowledge reuse: building sustainable knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 12, 5, p. 21-33, 2008. Disponível em:
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13673270810902911>. Acesso em: 20 jul. 2015.

BINOTTO, E. Criação de Conhecimento em Propriedades Rurais no Rio Grande do Sul, Brasil e em Queensland, Austrália. Porto Alegre, 2005.

BLOOR, D. *Knowledge and social imagery*, 2nd Ed., University of Chicago Press, Chicago, Illinois, 1991.

CARRION, V. *Nova Jurisprudência em Direito do Trabalho*. São Paulo: Saraiva, 1998. 1169p.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 4ª Ed. Tradução de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.

GARCIA, E. S. M.; MORAES, A. M.; SAVI, M.; SOUZA, C. C. F. A eficácia na transmissão do conhecimento: uma análise do perfil dos alunos do curso de gestão empresarial da faculdade de tecnologia de Indaítuba. *Revista Científica On line Tecnologia – Gestão – Humanismo*, ISSN: 2238-5819, 3, 1, 2014.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

NONAKA, I. A. Dynamic theory of knowledge creation. *Organizational Science*, 5, 1, p. 14-37, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, F. Memory system in organizations: an empirical investigation of mechanisms for knowledge collection, storage, and access. *Journal of Management Studies*, 37, 6, p. 811-832, 2000.

SILVA, F. M. D. da. Gestão estratégica do conhecimento em pequenas empresas brasileiras. *Revista da Sociedade Brasileira de Gestão de Conhecimento*, 1, 4, 2006.

SILVA, G. C. Os trabalhadores de idade próxima à aposentadoria e os planos de demissão voluntária. *Revista Faculdade de Direito Universidade Federal de Goiás*, 25/26, 1, p. 111-112, 2001-2002.

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

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

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