

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA E GESTÃO DO
CONHECIMENTO**

Ricardo Alves Rabelo

**ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE INTIMIDADE E
COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO EM GRUPOS NOS
PROCESSOS DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Conhecimento.
Orientador: Prof. PhD. Gregório Jean Varvakis Rados.
Co-orientador: Prof. Dr. Ing. Neri dos Santos.

Florianópolis
2013

Catálogo na fonte elaborada pela biblioteca da
Universidade Federal de Santa Catarina

Rabelo, Ricardo Alves

Análise da relação entre intimidade e compartilhamento de conhecimento em grupos nos processos de desenvolvimento organizacional / Ricardo Alves Rabelo ; orientador, Gregório Jean Varvakis Rados ; co-orientador, Neri dos Santos. - Florianópolis, SC, 2013.

194 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Inclui referências

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Compartilhamento de conhecimento. 3. Intimidade. 4. Aprendizagem de grupo. 5. Processo de desenvolvimento organizacional. I. Rados, Gregório.Jean Varvakis . II. Santos, Neri dos . III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Ricardo Alves Rabelo

**ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE INTIMIDADE E
COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO EM GRUPOS
NOS PROCESSOS DE DESENVOLVIMENTO
ORGANIZACIONAL**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Gestão do Conhecimento” e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 28 de fevereiro de 2013.

Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, PhD
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, PhD.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^ª. Marilda Todescat, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico a minha família e a todos aqueles que acreditam que podemos construir melhores organizações com o respeito, a admiração e o amor a todos os seres.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meus pais e irmãos pelo constante e incondicional apoio e incentivo.

Ao Professor Gregório Varvakis pela orientação, paciência e forte apoio.

Aos colegas do NGS pelas inúmeras conversas e orientações (em especial a Carol Vaz e Wudson Neres) e pelas parcerias (em especial ao Hélio Ferenhof).

A empresa que prontamente colocou-se a disposição para o trabalho de pesquisa.

A Sandra Bérghamo pelo impulso inicial que me trouxe à academia novamente.

A Eduardo Malta por me introduzir há muitos anos no mundo do planejamento estratégico e do desenvolvimento das organizações.

A todos aqueles que de alguma forma me apoiaram neste trabalho.

"Não sei se a vida é curta ou longa para nós, mas sei que nada do que vivemos tem sentido, se não tocarmos o coração das pessoas.
Muitas vezes basta ser: colo que acolhe, braço que envolve, palavra que conforta, silêncio que respeita, alegria que contagia, lágrima que corre, olhar que acaricia, desejo que sacia, amor que promove. E isso não é coisa de outro mundo, é o que dá sentido à vida.
É o que faz com que ela não seja, nem curta, nem longa demais, mas que seja intensa, verdadeira, pura enquanto durar.
Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina"

(Cora Coralina)

“Confiança é uma das palavras de ouro que, no futuro, deverão dominar a vida social.
Amor pelo que se tem a fazer é a outra palavra de ouro. E, no futuro, serão socialmente benéficas as ações que forem realizadas por amor aos homens em geral”.

(Rudolf Steiner, 1924)

RESUMO

RABELO, Ricardo Alves. Análise da Relação entre Intimidade e Compartilhamento de Conhecimento em Grupos nos Processos de Desenvolvimento Organizacional, 2013, 194f. Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC, Florianópolis, Brasil.

A introdução da Gestão do Conhecimento no ambiente organizacional tem sido responsável por transformações nos processos, relações e resultados das organizações. Essas transformações têm como base o fato de que o conhecimento, quando compartilhado, aumenta e sustenta o novo paradigma construído. Entretanto o processo de compartilhamento tem uma série de nuances que devem ser exploradas. O objetivo do presente trabalho é explorar uma destas nuances, a intimidade, a fim de verificar como o compartilhamento do conhecimento se relaciona com o desenvolvimento da intimidade de um grupo. A metodologia adotada foi, a partir da identificação de constructos que poderiam suportar as variáveis de estudo, analisar a evolução dos mesmos em um processo de desenvolvimento organizacional em uma organização prestadora de serviços por quatro anos, durante os quais seus líderes são submetidos a diversas práticas de Gestão de Conhecimento. Os resultados obtidos demonstraram que quanto maior a intimidade, melhor é o aproveitamento das práticas de Gestão do Conhecimento e que o desenvolvimento de intimidade gera mudanças de comportamento e de ambiente que fortalecem as razões para o compartilhamento de conhecimento, o que amplia o fluxo de conhecimento e a aprendizagem de grupo.

Palavras-chave: Compartilhamento do Conhecimento. Aprendizagem de Grupo. Gestão do Conhecimento. Processo de Desenvolvimento Organizacional. Intimidade.

ABSTRACT

RABELO, Ricardo Alves. Analysis of the Relationship between Intimacy and Knowledge Sharing in Groups in Organizational Development Processes, 2013, 194p. Masters in Engineering and Knowledge Management – Post-Graduate Program in Engineering and Knowledge Management, UFSC, Florianópolis, Santa Catarina, Brazil.

The introduction of Knowledge Management in the organizational environment has been responsible for changes in processes, relationships and business results. These transformations are based on the fact that knowledge, when shared, grows and maintains the new paradigm built. However the process of sharing has a number of nuances that should be explored. The aim of this paper is to explore one of these nuances, intimacy, in order to check how the knowledge sharing relates to the development of intimacy in a group. The methodology adopted was based on the identification of constructs that could support the study variables, analyze their evolution in a process of organizational development in a service company for four years, during which its leaders are subjected to various practices Knowledge Management. The results showed that the greater the intimacy, is the best use of knowledge management practices and the development of intimacy creates changes in behavior and environment that strengthens the reasons for knowledge sharing, which increases the flow of knowledge and group learning.

Keywords: Knowledge Sharing. Group Learning. Knowledge Management. Organizational Development Process. Intimacy

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Filtragem dos artigos	77
Tabela 2 - Avaliação do grau de intimidade do grupo em 2009	102
Tabela 3 - Avaliação do grau de intimidade do grupo em 2010	109
Tabela 4 - Avaliação do grau de intimidade do grupo em 2011	115
Tabela 5 - Avaliação do grau de intimidade do grupo em 2012	121
Tabela 6 - Evolução dos Graus dos Construtos.....	122
Tabela 7 - Evolução da Intimidade	124
Tabela 8 - Evolução dos construtos	134
Tabela 9 - Evolução individual da intimidade	139

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Compartilhamento de Conhecimento: Razões e Impedimentos.....	48
Quadro 2 – Práticas de Gestão de Conhecimento com foco no Compartilhamento	51
Quadro 3 – Elementos de Desenvolvimento da Intimidade	72
Quadro 4 - Relevância dos artigos	80
Quadro 5 - Publicações referenciadas relevantes	81
Quadro 6 - Resumo orientativo da pesquisa	82
Quadro 7 - Processo de Planejamento Estratégico.....	85
Quadro 8 - Foco e práticas utilizadas no processo de PE.....	92
Quadro 9 - Relação sugerida entre práticas e elementos de desenvolvimento de intimidade	123
Quadro 10 – Relação entre práticas e habilitadores do compartilhamento	136

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Visão quadrimembrada da organização.....	35
Figura 2 - A Estratégia de mudanças em uma organização.....	39
Figura 3 - Aprendizagem de circuito único e de circuito duplo	41
Figura 4 - Relação entre intimidade e coesão	58
Figura 5 - Dinâmicas Humanas – As Cinco Combinações de Princípios.....	64
Figura 6 - Intimidade como fator facilitador.....	68
Figura 7 - Estrutura da dissertação.....	74
Figura 8 - Quantidade de artigos por base de dados	77
Figura 9 - Linha do tempo	78
Figura 10 – Periódicos	78
Figura 11 - Palavras-chave mais relevantes	79
Figura 12 - Evolução dos Elementos de Desenvolvimento da Intimidade.....	125
Figura 13 - Evolução dos elementos proximidade, segurança psicológica e afeição.....	127
Figura 14 - Evolução do construto 1	128
Figura 15 - Evolução do construto 2	128
Figura 16 - Evolução do construto 3	129
Figura 17 - Evolução do construto 4	129
Figura 18 - Evolução do construto 5	130
Figura 19 - Evolução do construto 6	131
Figura 20 - Evolução da intimidade média do grupo	132
Figura 21 - Intimidade e o fluxo de conhecimento	133
Figura 22 - Variação média dos construtos	135
Figura 23 - Evolução dos construtos	135
Figura 24 - Intimidade média de participantes.....	139
Figura 25 - A Evolução do Processo de Planeamento Estratégico.....	164
Figura 26 - O Desdobramento do Processo.....	165
Figura 27- Método de Planeamento Estratégico	167
Figura 28 - Conceitos e suas relações	180

LISTA DE ABREVIATURAS

CI	- Capital intelectual
GC	- Gestão do conhecimento
HD	- Dinâmicas humanas
PA	- Plano de ação
PE	- Planejamento estratégico
PPE	- Processo contínuo de planejamento de ações estratégicas
PSQ	- Pensar, sentir e querer
SWOT	- Pontos fortes e pontos fracos, oportunidades e ameaças
TGS	- Teoria geral de sistemas
TI	- Tecnologia de informação
TIC	- Tecnologia de informação e comunicação
VVM	- Visão, valores e missão

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	25
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA	25
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	27
1.3 OBJETIVOS DA DISSERTAÇÃO	29
1.3.1 Objetivo Geral.....	29
1.3.2 Objetivos Específicos	29
1.4 JUSTIFICATIVA	29
1.5 ADERÊNCIA AO OBJETO DE PESQUISA DO PROGRAMA PELA INTERDISCIPLINARIDADE	30
1.6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	31
1.7 ESTRUTURA DA PESQUISA	32
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	34
2.1 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	34
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO	42
2.3 APRENDIZAGEM DE GRUPO	44
2.3.1 Compartilhamento de Conhecimento	46
2.3.2 Práticas de compartilhamento do conhecimento.....	51
2.4 INTIMIDADE	55
2.4.1 Aspectos emocionais no compartilhamento do conhecimento.....	61
2.4.2 Ambiente para compartilhamento do conhecimento	68
2.4.3 Elementos de Desenvolvimento de Intimidade	71
2.5 CONSIDERAÇÕES	72
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	74
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA E VISÃO DE MUNDO.....	74
3.2 RESUMO ORIENTATIVO E REVISÃO DE LITERATURA	76
3.3 MECANISMOS DE AVALIAÇÃO	83
3.4 COLETA DE DADOS.....	86
3.5 ANÁLISE DE DADOS	87
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	89
4.1 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO.....	89

4.2 DESCRIÇÃO DO CASO	89
4.2.1 Descrição do Seminário de PE	93
4.2.2 Descrição do Encontro de Acompanhamento do PE	96
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS	97
4.3.1 Estado 1 – Ano 2009	97
4.3.2 Estado 2 – Ano 2010	103
4.3.3 Estado 3 – Ano 2011	110
4.3.4 Estado 4 – Ano 2012	116
5 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	124
6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	140
6.1 CONCLUSÕES FINAIS	140
6.2 SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS	142
REFERÊNCIAS	143
APÊNDICE A – Entrevista Semiestruturada.....	149
APÊNDICE B – Definição de Visão, Valores e Missão.....	150
APÊNDICE C – Análise SWOT – Ambiente Interno	151
APÊNDICE D – Análise SWOT – Ambiente Externo	152
APÊNDICE E – Revisita a VVM.....	153
APÊNDICE F – Revisita a Carta de Intenções.....	154
APÊNDICE G – Revisita a SWOT – Ambiente Interno.....	155
APÊNDICE H – Revisita a SWOT – Ambiente Externo.....	156
APÊNDICE I – Aprendizado do ano.....	157
APÊNDICE J – Objetivos Estratégicos.....	158
APÊNDICE L – Metas.....	159
APÊNDICE M – Questionário de Avaliação	160
APÊNDICE N – Planilha de Acompanhamento do PE	161
ANEXO A – Descrição do Método de Planejamento Estratégico e do Processo de Intervenção	162
ANEXO B – Práticas de Suporte à Aplicação do Método	186
ANEXO C – Diagnóstico nos quatro níveis da organização.....	192
ANEXO D – Processo Decisório.....	194

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta a contextualização, a definição do problema, o objetivo geral e os objetivos específicos, a justificativa, a metodologia, a aderência ao programa e a estrutura da pesquisa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

A organização é uma entidade viva que atravessa um constante processo de mutação na busca da satisfação de suas necessidades por meio da interação com o ambiente que a cerca. Nesta metáfora do organismo, apresentada por Morgan (2005), a organização é formada por partes mutuamente interligadas e dependentes que se relacionam com o ambiente onde sobrevivem, exatamente como um ser vivo. Bertalanffy (2006) classifica-a como um sistema aberto (afetado por mudanças no ambiente sem fronteiras) e social, já que sofre mudanças dinâmicas e seus membros influenciam a estrutura social e cultural da sociedade onde vivem.

Outros autores também relacionam a organização como um ser vivo, como Nonaka (1991), para o qual há um senso coletivo de identidade e propósito fundamental, ou como Moggi e Burkhard (2004), para os quais ela possui quatro corpos que operam conjuntamente. Para estes últimos, a organização possui um corpo físico caracterizado por seus equipamentos, máquinas, estruturas, dinheiro que representam seus recursos. Há um corpo vital com seus fluxos de informações, documentos, materiais que representam seus processos e dão vida e dinamismo à organização. Possuem um corpo astral caracterizado pelas relações entre as pessoas que convivem com suas emoções e sentimentos e um quarto corpo, sua identidade, caracterizada por sua biografia, visão de futuro, valores, missão, cultura.

Por ser análoga a um ser vivo, as organizações são mutáveis. Nascerem, desenvolvem-se e transformam-se em constante relação com o mercado consumidor de seu produto (bens e/ou serviços). Se forem hábeis para perceber as demandas do mercado, geram um impulso de transformação para atendê-lo e se perpetuarem.

As organizações atravessam processos de transformação ao perceberem que necessitam construir novos negócios, estratégias, processos, relações, enfim, quando o que possuem não mais atende suas

necessidades e expectativas, normalmente motivadas e inspiradas pelo mercado. Para que o novo surja, é necessário que novo conhecimento seja desenvolvido, ou comprado, e incorporado. Para que ocorra essa incorporação e uso do conhecimento é necessário o envolvimento dos colaboradores, já que são eles que farão sua gestão.

Nonaka (1991) afirma que criar novos conhecimentos não é apenas uma questão de processar informações objetivas, mas também valorizar e acessar as intuições, pressentimentos e insights, todos subjetivos e tácitos, dos colaboradores e disseminá-los para uso de toda a organização. O comprometimento pessoal, a identificação do colaborador com a organização e sua missão é fundamental neste processo.

O ser humano, ao perceber o valor do seu trabalho para o crescimento da organização e para a realização de sua visão de futuro pessoal e da própria organização, estará alinhado, não só com a mesma, mas também com todos os companheiros que tiverem essa percepção. O processo de transformação tem mais chances de prosperar, quando há esse alinhamento, pois aumentam a motivação e o envolvimento com os processos e os projetos e com ele a criação, uso e disseminação do conhecimento.

Dessa forma, o processo de transformação organizacional gera uma mobilização na organização, pois provoca revisões, alterações e/ou inovações em processos, tecnologias, relações interpessoais, diretrizes, ou negócios que podem proporcionar a perenidade e melhor desempenho da organização no mercado. Concomitantemente, gera a necessidade de estabelecer um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, já que a força de transformação que produzirá os resultados esperados vem daqueles que convivem e produzem coletivamente na organização.

Para as mudanças serem sustentáveis deve haver a criação e a disseminação do conhecimento necessário à transformação e a apropriação do mesmo pela organização por intermédio dos membros dos grupos de trabalho que desenvolvem e utilizam esses conhecimentos. Para Tiwana (2002), as organizações que atingem o sucesso são aquelas que, de forma consistente, possuem a habilidade de criar novo conhecimento, disseminá-lo rapidamente e apropriar-se dele em seus produtos (bens e serviços). Estas competências devem ser aprendidas pela organização e o processo de aprendizagem, segundo

Vera e Crossan (2004), pode ser entendido como um processo estratégico fundamental.

North e Presser (2011) relatam que a implantação da gestão do conhecimento tem como bom ponto de partida os processos de desenvolvimento de cima para baixo ou de baixo para cima, quando esses são conduzidos na organização com uma metodologia adequada. A implantação de estratégias de longo prazo nos processos de transformação organizacional é impulsionada pelas vantagens e resultados obtidos com a introdução da gestão do conhecimento na organização.

Entretanto, conforme Nonaka e Takeuchi (1995), a gestão do conhecimento está centrada no elemento humano com todas as suas nuances emocionais que, para a interação humana, tornam-se fatores críticos e determinantes no compartilhamento de conhecimento.

Para disseminar o conhecimento por toda a organização é necessário construir um processo de compartilhamento que respeite o fator emocional e subjetivo dos indivíduos que atuam na organização a fim de que o compartilhamento seja efetivo em uma relação mais aberta e segura a ser construída entre os membros dos grupos de trabalho.

Na descrição do espaço “Ba”, Nonaka e Takeuchi (1995) colocam como condições para o compartilhamento, para a socialização dos conhecimentos, a confiança, a descontração, a experiência corporal, a proximidade e a intimidade na equipe. Para eles, em um espaço de trabalho como o “Ba”, as relações dependem do compartilhamento de emoções.

Tudo indica que a construção de um ambiente onde se desenvolva certo grau de intimidade entre os indivíduos amplia a possibilidade do compartilhamento de informações e emoções e da troca mais intensa de conhecimento em um grupo. Nesse compartilhamento pode ocorrer a aprendizagem, a criação e a utilização do conhecimento necessário para sustentar um processo de mudança almejado e exercitado pela organização.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O compartilhamento de conhecimento é fundamental em um processo de transformação organizacional, pois não há aprendizagem em um grupo de trabalho, se não houver a troca de conhecimento, rotinas e comportamentos (WILSON et al., 2007).

Nonaka (1991) afirma que, em uma empresa criadora de conhecimento, a disponibilização do conhecimento pessoal para outros na organização é a atividade central e ocorre de forma contínua em todos os níveis hierárquicos.

Para que sejam disseminadas informações e conhecimentos necessários ao processo de desenvolvimento pelo qual passa a organização é preciso que a comunicação e a integração entre os membros do grupo de trabalho sejam fluidas e abertas.

Para Stacey (2001) a criação de conhecimento novo ocorre na conexão e na interação entre os membros de um grupo de trabalho e o que pode e deve ser gerenciado é a conexão entre as pessoas e não a aprendizagem e a criação do conhecimento. É na interação entre as pessoas que há a conexão.

Entretanto o desenvolvimento desta competência, a de interagir e comunicar de forma aberta e madura, requer esforço por parte daqueles que devem colaborar nos processos e projetos da organização, visto que desperta as emoções dos indivíduos e causa uma série de reações particulares que podem inibir a interação e a conexão aberta e ampla entre os membros do grupo.

Neste ponto cabe uma consideração importante. No contexto do trabalho o desenvolvimento organizacional tem um viés orientado a resultados sustentáveis em longo prazo para a organização. Com esta perspectiva o fluxo de conhecimento, além de promover os resultados dos processos, vai contribuir para a reconfiguração dos mesmos e, não menos importante, de um maior desenvolvimento das pessoas e, a partir deste, aumentar a capacidade de inovação das pessoas inseridas nestes processos, e, em última instância, promover o desenvolvimento organizacional.

Nos processos de desenvolvimento organizacional, sobretudo os com viés de atuação nos níveis mais elevados da pirâmide organizacional, o compartilhamento do conhecimento é fundamental para que os resultados sejam alcançados e, um dos caminhos para que este compartilhamento ocorra, é criar um vínculo de confiança entre as pessoas envolvidas, dentro do contexto do trabalho: a intimidade.

Este é o pano de fundo que permite definir o seguinte problema de pesquisa: Qual a relação entre intimidade e compartilhamento de conhecimento nos processos de desenvolvimento organizacional?

1.3 OBJETIVOS DA DISSERTAÇÃO

Partindo da importância que compartilhamento do conhecimento apresenta no contexto organizacional, o trabalho busca entender como a dimensão intimidade se relaciona com este processo. Com esta perspectiva são definidos os seguintes objetivos do trabalho.

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a relação da intimidade entre os participantes de um grupo de trabalho com o compartilhamento dos conhecimentos nos processos de desenvolvimento organizacional.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a. Identificar práticas de gestão do conhecimento (compartilhamento de conhecimento) usadas nos processos de desenvolvimento organizacional;
- b. Identificar elementos de desenvolvimento de intimidade;
- c. Relacionar práticas de gestão do conhecimento aos elementos de desenvolvimento de intimidade e ao fluxo de conhecimento.

1.4 JUSTIFICATIVA

Um processo de desenvolvimento organizacional ocorre quando há um processo de aprendizagem coletiva, ou seja, quando todos os indivíduos que trabalham na organização possuem os conhecimentos necessários, cada um em seu nível hierárquico, para compreender e executar aquilo que é imperativo para se alcançar o que é vislumbrado no momento futuro, após a mudança desejada (MOGGI; BURKHARD, 2005).

Para Crossan et al. (1999), a renovação estratégica almejada para o futuro da organização tem como principal meio para sua obtenção a aprendizagem organizacional que precisa abarcar não apenas os indivíduos e os grupos onde trabalham, mas também toda a organização. Dessa forma a aprendizagem torna-se, conforme declara DeGeus (1988), uma vantagem competitiva sustentável para as organizações que

percebem a necessidade de adaptação constante às demandas do mercado.

Segundo Wilson et al. (2007) é importante, para prever o desempenho de uma organização, compreender como os grupos aprendem. A capacidade de aprendizagem de um grupo está intimamente ligada ao processo de compartilhamento de conhecimento. É importante saber compartilhar, socializar os conhecimentos adquiridos ou desenvolvidos para a transformação da organização.

A experiência como executivo e consultor por mais de 20 anos em diversas organizações privadas e públicas levou-me à pesquisa desse tema. Vivenciei que a queda do desempenho de grupos de trabalho em suas atividades é causada muitas vezes pela ocorrência de diversos empecilhos para o compartilhamento efetivo de conhecimento entre seus membros.

Os empecilhos mais difíceis de serem superados são os de ordem emocional, originados pelas subjetivas interpretações humanas a eventos, informações, acontecimentos ou sentimentos que podem gerar desentendimentos, medos, angústias e uma série de outros aspectos emocionais próprios da natureza humana.

A análise de dimensões psicológicas é um processo complexo e foge ao escopo do trabalho. O viés adotado no trabalho é, a partir do desenvolvimento de trabalhos em grupo, dentro de um contexto de um processo de desenvolvimento organizacional, analisar a relação do aumento da intimidade dos membros deste grupo com o compartilhamento de conhecimento. Este ponto é detalhado no tópico 2, onde é discutido o compartilhamento do conhecimento e a aprendizagem organizacional.

1.5 ADERÊNCIA AO OBJETO DE PESQUISA DO PROGRAMA PELA INTERDISCIPLINARIDADE

O desenvolvimento de modelos de gestão capazes de alavancar a evolução de uma organização é objeto de estudos na academia e nas corporações. Entretanto tem-se percebido que o desenvolvimento da organização está intimamente ligado ao desenvolvimento do ser humano. Há uma relação entre o desenvolvimento do indivíduo, do grupo onde atua e da organização que contém esses grupos (MOGGI; BURKHARD, 2005).

Dessa forma, para promover o desenvolvimento da organização, é necessário aprofundar o estudo do ser humano e das possibilidades de seu crescimento. Compreender seu processo de aprendizagem e interação com outros indivíduos na construção de algo, seja na execução de uma tarefa, na definição de um processo, seja na concepção de um novo projeto, pode ser um diferencial ao crescimento da organização.

A presente dissertação aprofunda o entendimento dos processos de desenvolvimento organizacional, pertencentes ao campo da administração, da gestão, da engenharia e dos negócios, mas também aprofunda o conhecimento do ser humano como fator fundamental para a compreensão dos mecanismos de desenvolvimento desse ser vivo que é a organização.

Para isso estudam-se construtos como a segurança psicológica, as dinâmicas humanas, a visão trimembrada e quadrimembrada do ser humano (e da organização), a proximidade, a afeição, entre outros, todos relacionados ao campo do desenvolvimento humano, antroposofia¹ e teoria da organização.

A gestão do conhecimento, neste caso, integra disciplinas como Aprendizagem Organizacional, Gestão do Conhecimento em Organizações e Serviços, Gestão Estratégica do Conhecimento e Teoria Geral de Sistemas, todas inseridas no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – PPGEGC da UFSC.

1.6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento deste trabalho seguiu-se o seguinte procedimento metodológico:

- a. Processo de pesquisa bibliográfica para a identificação dos construtos;
- b. Relacionamento dos conceitos de compartilhamento do conhecimento e intimidade à luz da literatura identificada;
- c. Análise dos construtos no contexto de um processo de desenvolvimento organizacional.

¹ Desenvolvida no início do século XX pelo austríaco Rudolf Steiner, pode ser caracterizada como um método de conhecimento da natureza, do ser humano e do universo, que amplia o conhecimento obtido pelo método científico convencional, bem como a sua aplicação em praticamente todas as áreas da vida humana.

O detalhamento dos procedimentos é realizado *a posteriori*, onde é destacado o viés interpretativista associado à pesquisa.

1.7 ESTRUTURA DA PESQUISA

Esta dissertação é um trabalho empírico-teórico, pois retrata uma prática profissional do pesquisador que foi explicitada à luz da Gestão do Conhecimento. A pesquisa permitiu a elaboração de uma base teórico-científica pela construção de um método de planejamento estratégico como parte integrante de um processo de desenvolvimento organizacional, o que auxiliou e enriqueceu a obtenção de resultados da atividade profissional.

O trabalho de pesquisa foi realizado primeiramente com uma revisão bibliográfica sobre os temas: processos de desenvolvimento organizacional, gestão do conhecimento, aprendizagem de grupo (compartilhamento de conhecimento), práticas de gestão de conhecimento e intimidade.

A partir da revisão foi realizada a amarração dos conceitos para que os mesmos sejam aplicados e avaliados no contexto de um processo real de desenvolvimento organizacional.

O trabalho está estruturado nos seguintes seis capítulos:

A Introdução retrata as organizações como seres vivos em processos de transformação para atender as demandas do mercado e para isso precisam envolver seus funcionários e gerir o conhecimento que sustentará a mudança. Dentro dessa gestão do conhecimento, o compartilhamento deve considerar os diferentes aspectos emocionais dos indivíduos envolvidos nos grupos de trabalho para que haja uma interação e conexão entre eles que facilite a obtenção dos resultados esperados da transformação. Para que essa conexão ocorra é necessária a construção de um ambiente para a socialização de conhecimentos que tenha confiança, descontração e intimidade. É apresentado ainda o problema relacionado à conquista dessa intimidade para o compartilhamento, os objetivos do trabalho, a justificativa para sua realização, a aderência ao objeto de pesquisa do programa pela interdisciplinaridade, um breve relato dos procedimentos metodológicos e a forma como a pesquisa foi estruturada.

No segundo capítulo, “Fundamentação Teórica”, é feita uma revisão bibliográfica por meio de uma busca sistemática e exploratória

da literatura e apresentado o conceito de processo de desenvolvimento organizacional, o que o caracteriza e sua conexão com o a gestão de conhecimento. Apresenta-se também o conceito de gestão de conhecimento, de aprendizagem de grupo, de compartilhamento de conhecimento e de intimidade utilizados neste trabalho. Finaliza-se com a construção dos elementos de desenvolvimento de intimidade por meio da análise das definições de intimidade, dos aspectos emocionais do ser humano no compartilhamento de conhecimento e da criação do ambiente adequado para se compartilhar o conhecimento.

No terceiro capítulo, “Procedimentos Metodológicos”, são apresentados a classificação da pesquisa, um resumo orientativo e bibliométrico da pesquisa, além dos mecanismos de avaliação e da forma como os dados foram coletados e analisados.

No quarto capítulo, “Apresentação e Análise dos Resultados”, são apresentados o estudo de caso realizado em uma organização privada prestadora de serviços públicos (concessões e contratos), os resultados da pesquisa na organização estudada e as análises dos resultados.

No quinto, “Interpretação dos Resultados”, apresentam-se as interpretações do pesquisador à luz da fundamentação teórica apresentada no segundo capítulo.

No sexto e último capítulo, “Conclusões e Sugestões para Trabalhos Futuros”, apresentam-se as conclusões finais da pesquisa de forma objetiva e as sugestões para possíveis trabalhos futuros que complementem e aprofundem o tema de pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

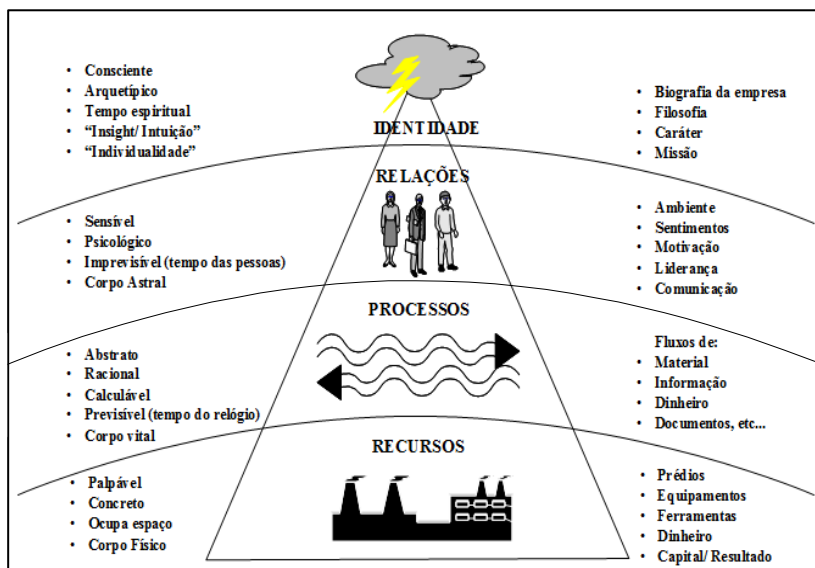
Este capítulo consiste na revisão de literatura existente, expondo as principais abordagens conceituais sobre o cenário atual no processo de desenvolvimento organizacional e gestão do conhecimento, com base na análise de revisão de literatura sistemática e exploratória.

2.1 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

A criação e o correto uso do conhecimento é o grande desafio das organizações, mas para isso é fundamental o trabalho de desenvolvimento do capital humano vinculado à organização (colaboradores, fornecedores, parceiros, clientes, etc), pois a sustentação do contínuo processo de transformação e geração de conhecimento depende basicamente do ser humano e de sua capacidade de criação e inovação. Conforme North e Presser (2011, p. 37), o desafio que se coloca às organizações é o de “conceber e operacionalizar sistemas de gestão capazes de promover e estimular a criação de conhecimento organizacional para atingir os melhores resultados nas melhores condições possíveis de gerenciamento do capital humano e intelectual da empresa”.

Gerenciar o capital humano e intelectual das organizações é preparar as pessoas a elas vinculadas para o desenvolvimento de vantagens competitivas necessárias para o crescimento da organização e para a obtenção dos resultados combinados nas metas e diretrizes. Essa preparação consiste em trabalhar, ao mesmo tempo, nos quatro níveis da organização definidos no modelo de Moggi e Burkhard (2005), a visão quadrimembrada da organização – Figura 1. Além de atuar nos Recursos e Processos, ou seja, nos fluxos de informação, de documentos, de materiais, de pessoas e na infraestrutura, é preciso uma atuação consciente e estruturada no nível das Relações e da Identidade.

Figura 1 - Visão quadrimembrada da organização



Fonte: Moggi e Burkhard (2005,p.46).

O nível das Relações é caracterizado pela interação entre as pessoas expressa nos estilos de liderança que possui a organização e suas áreas, no processo de comunicação entre os indivíduos, nas práticas de motivação da equipe, na capacidade de integração dos colaboradores em projetos, na valorização das opiniões individuais na tomada de decisão, no clima organizacional, entre outros.

Está presente neste nível certo grau de subjetividade devido à carga emocional intrínseca ao ser humano que, ao se relacionar com outro, a manifesta naturalmente. Esta carga emocional aparece nas expectativas, nas frustrações, nos conflitos, na simpatia ou antipatia, na admiração ou indiferença, no amor ou ódio e em todos os sentimentos possíveis entre essas polaridades.

Saber equilibrar esses sentimentos como membro de um grupo de trabalho ou líder caracteriza a postura do indivíduo na relação com o grupo, ou seja, na forma e frequência que se comunica, na maneira como delega ou cobra uma tarefa ou responsabilidade e na capacidade de motivar seus colaboradores. A postura adotada desenvolve um bom

clima organizacional ou cria dificuldades na relação humana e com isso prejudica o desempenho dos trabalhos.

O nível da Identidade é caracterizado pela filosofia de trabalho, a cultura organizacional, a visão de futuro, os valores, a missão e a biografia da organização. Precisa estar clara para todos os colaboradores, pois constitui um pilar de sustentação da organização e é o principal instrumento de alinhamento para todos os que trabalham nela.

Fato comum em diversas organizações é o não conhecimento ou entendimento daquilo que expressa sua identidade, que pode ser a visão, os princípios ou o propósito de existência ou características de sua cultura que, ao serem desrespeitadas, criam incômodos que podem gerar crises, conflitos e desempenho inferior ao esperado.

Trabalhar no nível das Relações consiste em preparar o colaborador para melhor interagir com a equipe, chefes, subordinados, parceiros, aperfeiçoando sua capacidade de comunicação e *feedback*, sua participação nos processos decisórios da organização, seu estilo de liderança, sua capacidade de mobilização e motivação de sua equipe (e de si mesmo).

Trabalhar no nível da Identidade consiste não só em esclarecer e divulgar, para as pessoas vinculadas à organização, a sua visão de longo prazo, suas estratégias e diretrizes, sua filosofia de trabalho, suas políticas, seus valores, sua cultura, mas também criar a conexão do ser humano, de seu trabalho e de sua capacidade de criação com a visão de longo prazo da organização e com suas estratégias para alcançá-la, deixando claro qual é sua contribuição para tal.

Um trabalho com essa intenção e estruturado para mergulhar nos quatro níveis acima citados, torna-se um processo de transformação da organização que, por envolver aspectos de mudança cultural e desenvolvimento humano, pode levar mais tempo para torná-lo sustentável e vivo (MOGGI; BURKHARD, 2005).

Conforme North e Presser (2011), um bom momento para introduzir a gestão do conhecimento em uma organização é quando essa passa por um processo de mudança, como o descrito acima, apoiado por uma metodologia adequada.

Choo (2006) relata que as organizações do conhecimento são capazes de se preparar para a adaptação com antecedência em um processo de constante aprendizado e inovação, visto que, além de disporem de informações e conhecimento, sentem e entendem o

ambiente dinâmico onde estão inseridas, sustentando seu desenvolvimento.

Esse processo de adaptação é iniciado quando a organização percebe a necessidade de alterar seus processos, sua maneira de interagir com o mercado (clientes, fornecedores e parceiros), seus métodos de concepção de novos produtos, sua maneira de gerir o capital intelectual (CI), seu conhecimento ou suas estratégias de sobrevivência e crescimento. Para Rodrigues et al. (2009), CI é a capacidade de transformar conhecimento e ativos intangíveis em riqueza e criação de recursos. Para North e Presser (2011), CI são os vários domínios intelectuais e os conhecimentos (inclui-se o tácito) dos indivíduos conectados à organização que podem alavancar os negócios ao funcionarem como um ativo.

A adaptação pode ser construída por meio de um processo de desenvolvimento desejado pela alta liderança da organização, onde se planeja a estratégia de transformação nos aspectos quantitativos e qualitativos, tendo sempre a visão criada em grupo, de forma genuína e não um agente de manipulação, como a conectora das pessoas aos objetivos da organização (MOGGI; BURKHARD, 2005).

Transformações nas organizações ocorrem cada dia mais rapidamente e são reflexos das pessoas que as compõem. Toda organização, por ser originada por ações dos indivíduos que a integram, reflete no mercado e nas relações internas os valores e as virtudes de cada um de seus funcionários, independente do nível hierárquico (MOGGI; BURKHARD, 2005).

O capital intelectual também está diretamente relacionado às pessoas, pois os vários conhecimentos compartilhados, criados e utilizados pelos indivíduos são o que compõem a sua base. Segundo Rodrigues et al. (2009), o CI é o conjunto de conhecimentos nos quais as organizações se apoiam para obter vantagem competitiva. Esse conhecimento provém das pessoas e por isso seu envolvimento na construção de uma transformação sustentável em qualquer nível da organização é fundamental.

Para que haja esta mudança organizacional, primeiramente deve haver uma mudança cultural para depois transformar os processos e recursos. Conforme relata Moggi e Burkhard (2005), a mudança é um fenômeno de aprendizagem coletiva exclusivo de cada organização, pois quem aprende não é essa, e sim as pessoas, individualmente e em grupo.

Apresenta-se na Figura 2, de forma esquemática, a estratégia de mudanças em uma organização. Na parte superior, no caminho do Conhecer, constrói-se sua visão futura por meio do estabelecimento das declarações da visão, valores e missão da organização e de uma carta de intenções. Registram-se os aspectos qualitativos desejados para seu desenvolvimento e o grupo defronta-se com novos conceitos e paradigmas de gestão, originando a necessidade de novos conhecimentos para todos os envolvidos no processo.

Na parte inferior, no caminho do Fazer, são abordados os aspectos quantitativos, como lucratividade, investimentos, metas de qualidade, que são representados nos objetivos estratégicos, metas e planos de ação da organização. Nesse ponto o grupo defronta-se com a necessidade de desenvolver novos conceitos e procedimentos de planejamento, execução e avaliação dos aspectos acima.

A parte central, o caminho do Aprender, representa o processo de aprendizagem das pessoas e do grupo. O desenvolvimento da organização se dá pelo processo de aprendizagem coletiva (MOGGI; BURKHARD, 2005).

A aprendizagem coletiva é o fenômeno necessário para que ocorra a mudança. Segundo Nonaka (1991), o novo conhecimento sempre começa com o indivíduo e esse conhecimento, para ter valor para a organização como um todo, precisa ser disponibilizado para outros. Esse é um dos desafios de uma organização criadora de conhecimento.

Figura 2 - A Estratégia de mudanças em uma organização



Fonte: Moggi e Burkhard (2005, p. 94).

Criar e utilizar o conhecimento necessário para construir o futuro desejado expresso pela visão da organização exige um planejamento das ações necessárias para atingi-la. No processo de desenvolvimento organizacional é preciso ter espaço para o planejamento das estratégias, objetivos estratégicos de longo prazo, metas anuais e planos de ação que as sustentem e garantam a transformação almejada nos quatro níveis da organização.

É na realização do planejamento estratégico de uma organização que ocorre o confronto das diversas percepções do negócio, do mercado, dos processos, trazidas pelos participantes, normalmente a alta liderança. A dinâmica do ambiente externo à organização influencia a dinâmica do ambiente interno pela necessidade de adaptação às novas necessidades do mercado e pela sobrevivência.

Entretanto, conforme afirma Choo (2006), a adaptação de uma organização ao novo que o futuro trará é um processo de constante aprendizado e inovação e, por essa razão, planejamento estratégico deve ser um processo contínuo de planejamento de ações estratégicas (PPE) que a organização se predispõe a realizar e não apenas um evento ou

algumas ações discretas e específicas organizadas ao final de longos intervalos de tempo (por exemplo, a cada cinco anos).

Esta adaptação deve ser um processo continuado que trilhe os caminhos do Conhecer, do Aprender e do Fazer descritos na Figura 2 da estratégia de mudança em uma organização e que, dessa forma, possibilite a troca, a criação e o uso do conhecimento por toda a organização, exercitando assim a GC.

É preciso criar um ambiente de trabalho adequado e propício a esse tipo de discussão em um encontro para a realização do planejamento estratégico, onde a informação seja analisada e o conhecimento gerado para a tomada de decisão. Conforme afirmam Moggi e Burkhard (2005), questões como: “Porque estamos neste negócio? É rentável? Queremos continuar? Qual nosso objetivo? Quais os nossos valores? Como queremos ser? Para onde queremos ir? Qual é a nossa estratégia? Como vemos os clientes?” podem não ter respostas claras e consistentes e a organização sofre uma crise e pede por um processo de mudança.

A passagem da situação atual para a situação futura desejada exige passos intermediários. Se o processo de planejamento estratégico for construído de forma planejada e participativa, por meio da vivência e convivência, tem-se uma grande oportunidade de geração de aprendizagem individual e coletiva na criação do novo cenário (MOGGI; BURKHARD, 2005).

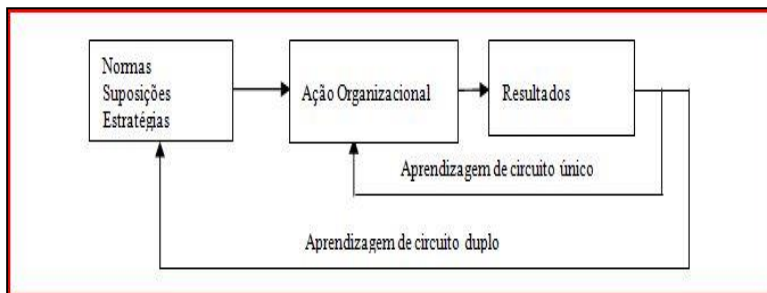
Pela linha teórica de Choo (2006), erros em estratégias, suposições e normas são detectados e corrigidos, quando os membros de um grupo têm que reagir às mudanças do ambiente, ocorrendo então a aprendizagem organizacional. Alteradas, as estratégias, suposições e normas são armazenadas na memória da organização.

No PPE é realizado o estudo do ambiente interno e externo à organização conjuntamente por todos os participantes do processo, o que permite discussões onde são trocadas percepções e informações que geram clareza na necessidade de mudanças. Esse processo de aprendizagem que ocorre no PPE cria uma dinâmica constante de desenvolvimento na organização, pois causa a transformação de procedimentos, regras, relações e focos em negócios, mercados ou produtos necessários à sobrevivência e à evolução da organização.

Esta dinâmica de aprendizagem é denominada por Choo (2006) como aprendizagem de circuito duplo. Ocorre quando a correção do erro requer a alteração das normas organizacionais, o que implica na

reestruturação das estratégias e suposições que sustentavam essas normas. Há um duplo *feedback*, conforme Figura 3, ligando a detecção do erro, não apenas à ação da organização (aprendizagem de circuito único), mas também as suas normas, estratégias e suposições.

Figura 3 - Aprendizagem de circuito único e de circuito duplo



Fonte: Choo (2006, p. 348).

Segundo Choo (2006), a criação e o uso da informação desempenham um papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação de uma organização. Há três arenas que descrevem bem este papel:

- Criação de significado, onde a organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo;
- Construção do conhecimento, onde a organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado;
- Tomada de decisão, onde as organizações buscam e avaliam informações de modo a tomar decisões importantes.

As três arenas ocorrem no PPE que esteja em curso dentro de um processo de desenvolvimento organizacional.

Uma vez discutida as características do processo de desenvolvimento organizacional, o próximo tópico discute a gestão do conhecimento destacando os processos de compartilhamento do conhecimento.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Na análise do processo de criação de conhecimento realizada por Nonaka et al. (2000), os autores definem conhecimento como uma crença verdadeira justificada, mas alertam que essa é uma visão estática, absoluta e não humana. Para eles conhecimento depende do contexto temporal e espacial (pois senão é apenas informação), relaciona-se indispensavelmente à ação humana (é, pois, humanístico), está enraizado nos sistemas de valores individuais (possui natureza subjetiva e ativa), é relacional (pois depende dos ‘olhos de quem vê’) e é dinâmico (pois é criado em interações sociais entre indivíduos e organizações).

Tiwana (2002) afirma que o conhecimento é o único ativo que as organizações “amigáveis ao conhecimento” reconhecem que pode construir uma vantagem competitiva de longo prazo.

Segundo Wasko e Faraj (2000), para as organizações que competem em ambientes incertos, o conhecimento é um recurso valioso para sustentar a vantagem competitiva e o crescimento organizacional. Para estes autores, o conhecimento pode adquirir a perspectiva de ‘objeto’, propriedade da organização e que é codificado e trocado pelo indivíduo pelos mesmos incentivos utilizados em qualquer prática de trabalho (bônus, promoções, pagamentos, etc). Pode adquirir também a perspectiva de ‘conhecimento incorporado às pessoas’, propriedade particular do indivíduo e, por meio de interações pessoais, ocorre seu desenvolvimento e troca, o que torna um desafio sua separação de seu ator humano.

Esta segunda perspectiva caracteriza o conhecimento tácito mencionado por Nonaka e Konno (1998) como algo não facilmente exprimível ou visível, visto que é altamente pessoal e difícil de formalizar, pois está enraizado em experiências, ideias, emoções ou valores pessoais, tornando-se difícil de comunicar e compartilhar como outros. Para Wasko e Faraj (2000), este tipo de conhecimento pode ser articulado, codificado e separado das mentes humanas, entretanto muitas vezes não é um processo fácil.

O conhecimento torna-se fracionado ao ser sacado do saber individual e depositado em algum tipo de repositório para posterior recuperação (WILSON et al, 2007). Em um ambiente de negócios, facilitar a integração e aplicação deste conhecimento fragmentado torna-se o principal objetivo da GC (TIWANA, 2002).

Wasko e Faraj (2000) também acrescentam que, mesmo codificado, não é possível garantir que os indivíduos irão acessar esse conhecimento, pois é mais comum que a informação desejada seja buscada por formas mais fáceis, como por meio de uma pergunta ao companheiro de trabalho, ao invés de uma pesquisa estruturada pela melhor informação.

Essa procura por mecanismos mais fáceis remete à necessidade de estudar o uso e a troca de conhecimento por intermédio das relações humanas. Para isso, a definição de conhecimento neste trabalho é ampliada, segundo a visão de Nooteboom (2000), que inclui percepção, entendimento e julgamento de valores. A interação das pessoas com o ambiente físico e social onde convivem desenvolve formas de pensar, estruturas ou modelos mentais por meio dos quais as mesmas percebem, interpretam e avaliam o mundo. Por conseguinte, diferentes indivíduos têm diferentes visões, interpretações e avaliações dos eventos, encontros e acontecimentos, dependendo de suas experiências prévias nos diversos ambientes que viveram. Dessa forma, tem-se que a capacidade de absorção de conhecimento é também determinada pelo ambiente e a experiência vivida.

Essas diferenças de percepções, vivências e capacidades de absorção entre os indivíduos criam conhecimentos tácitos diferentes que, segundo Bogenrieder e Nooteboom (2004), nunca serão completamente codificados, pois sempre haverá alguma perda no processo de desincorporação, já que esse passa pelos sistemas mentais construídos pelas experiências pessoais de cada indivíduo. O conhecimento nunca é idêntico entre duas pessoas e nem será completamente expresso. Há, sim, diferentes graus nos quais o processo de desincorporação ocorre por meio da comunicação entre os indivíduos.

Pelo processo de comunicação, as diferentes visões, interpretações e avaliações de um membro de um grupo de trabalho podem ser expressas e percebidas pelos outros conforme suas capacidades de absorção. Trabalhar a comunicação no grupo tem impacto direto no nível das Relações (Moggi e Burkhard, 2005), o que influencia a motivação dos membros para o trabalho, a capacidade de relacionamento e compreensão, a vulnerabilidade e a troca de conhecimento.

Entretanto não se pode esquecer que o conhecimento incorporado às pessoas torna-se um limitante à GC, pois quando este não é

convertido em um ativo estrutural da organização, mas continua sob o controle do indivíduo e de difícil transferência, ele pode ser perdido, caso o indivíduo se desligue da organização (WASKO; FARAJ, 2000).

Assim sendo, o compartilhamento de conhecimento é base para a disseminação, criação e uso do conhecimento, capaz, dessa forma, de facilitar um processo de transformação organizacional onde haja a gestão do conhecimento.

2.3 APRENDIZAGEM DE GRUPO

A transformação organizacional ocorre com o processo de aprendizagem dos indivíduos e do grupo. O desenvolvimento da organização se dá pelo processo de aprendizagem coletiva (MOGGI; BURKHARD, 2005).

Para que ocorra a mudança desejada, a aprendizagem coletiva torna-se um fenômeno necessário. Segundo Nonaka (1991), o novo conhecimento sempre começa com o indivíduo e esse conhecimento, para ter valor para a organização como um todo, precisa ser disponibilizado para outros. Esse é um dos desafios de uma organização criadora de conhecimento.

Para isso é preciso avaliar a mudança no transcorrer do tempo, verificar se houve uma transformação no repertório de comportamento potencial dos indivíduos, pois só assim há aprendizagem que, necessariamente, é um construto dinâmico (WILSON et al., 2007).

“A verdadeira aprendizagem organizacional exige que seus membros analisem suas suposições e crenças, avaliem objetivamente seu conteúdo e sua validade à luz das condições vigentes e de novas evidências, reestruturem ou rejeitem normas e aspirações que não são mais viáveis, configurem novos objetivos e aprendam novos métodos para alcançá-los” (CHOO, 2006, p. 350).

Quando se pensa em aprendizagem coletiva é preciso analisar que o trabalho nas organizações ocorre, grande parte das vezes, em equipes ou grupos de trabalho. Qualquer transformação organizacional exige um processo de aprendizagem coletivo e, por maior que seja sua magnitude, ocorre em pequenos grupos específicos que se ampliam e se complementam. É pela interação entre os membros desses grupos que ocorre a possibilidade da aprendizagem.

Aprendizagem é um processo social de interação. Indivíduos ao se agruparem trocam vivências e percepções que tiveram em momentos

e situações distintas e que produziram diferentes experiências cognitivas. O conhecimento, assim como o significado das palavras, não é independente do contexto (BOGENRIEDER; NOOTEBOOM, 2004).

Essas experiências cognitivas produzem uma maior ou menor distância cognitiva entre indivíduos em um grupo. Segundo Nooteboom (2000), uma maior distância cognitiva tem o mérito da inovação e o problema da incompreensão pelas diferentes percepções e conhecimentos, enquanto que uma maior proximidade cognitiva permite um melhor alinhamento mental entre os membros de um grupo, assim como o entendimento, a complementaridade de capacidades e a obtenção de uma meta comum. Com isso as organizações, e os grupos que as compõem, precisam fazer escolhas quanto ao nível da distância cognitiva na busca pela produção eficiente e pela inovação, perseguindo o correto foco que faça sentido para seu momento e necessidade.

Surge, assim, a necessidade de explorar mais o assunto aprendizagem de grupo, que em Edmondson (1999, p. 353) foi definida como um “processo contínuo de reflexão e ação, caracterizado por fazer perguntas, buscar *feedback*, experimentar, refletir sobre os resultados e discutir os erros ou resultados inesperados das ações”. Argote, Gruenfeld e Naquin (2001, p. 370) definem como “as atividades por meio das quais indivíduos adquirem, compartilham e combinam conhecimento pelas experiências um com o outro”. Ressalta-se que o nível de análise é o grupo, pois é onde se possibilita vivenciar as experiências e compartilhar os conhecimentos (WILSON et al., 2007).

Assim como a organização, os grupos podem ser analisados como sistemas compostos por indivíduos que se relacionam e trabalham por um objetivo comum (BERTALANFFY, 2006). Constituem as partes menores de uma organização, são sistemas hierarquicamente organizados e com certo grau de interação. Todos desempenham tarefas que levam a um objetivo comum representado, de certa forma, na visão e missão da organização. É um sistema que precisa evoluir, desenvolver e amadurecer, o que dar-se-á por meio da aprendizagem.

Ao analisar o grupo como um sistema, Sessa e London (2008) definem aprendizagem de grupo como um processo dinâmico no qual há a transformação dos indivíduos no grupo, dos comportamentos de grupo, dos processos de aprendizagem e das condições que os suportam, conforme o grupo aprende.

Segundo Bogenrieder e Nooteboom (2004), o propósito da aprendizagem pode ser a solução de problemas, a produção conjunta, a

troca de experiências de diferentes projetos, o desenvolvimento de novos produtos e práticas, o compartilhamento de conhecimento codificado, o desenvolvimento de habilidades e atitudes, o treinamento, o desenvolvimento de gestão ou a mudança organizacional. Esse propósito pode ser obtido no nível individual ou coletivo e surge do compartilhamento de experiências e conhecimento.

Para Wasko e Faraj (2000), as pessoas ao trocarem e combinarem seus conhecimentos e experiências pessoais umas com as outras permitem que ocorra a aprendizagem individual e a criação de novo conhecimento. Dessa forma, a importância de criar uma abordagem sistemática para o compartilhamento de conhecimento e a geração de conhecimento torna-se cada vez mais consciente.

Sintetizando o que fora discutido neste tópico, a aprendizagem organizacional é um processo complexo e multifacetado. As várias ações do processo de aprendizagem podem levar a um desenvolvimento organizacional, porém a criação de mecanismos que promovam o compartilhamento é um dos elementos centrais. Com esta perspectiva o próximo tópico apresenta o processo de compartilhamento do conhecimento.

2.3.1 Compartilhamento de Conhecimento

O conhecimento apresenta crescente retorno com o aumento de escala. Quanto mais você o compartilha, mais ele cresce (TIWANA, 2002).

Para Wilson et al. (2007), o processo de compartilhamento é fundamental, pois é quando novos conhecimentos, rotinas e comportamentos tornam-se distribuídos pelo grupo e seus membros entendem que outros no grupo possuem aquele conhecimento. O conhecimento, dessa forma, legitima-se para todo o grupo e o comportamento ou resposta de algum componente já é previsível e esperado pelos outros.

Soma-se o que Bogenrieder e Nooteboom (2004) relatam: maior será a similaridade cognitiva, quanto mais experiências compartilhadas pessoas tiverem. Assim a comunicação será eficiente, direta e objetiva entre aqueles que compartilham. Quanto maiores forem as distâncias cognitivas, mais esforços são requeridos para testar e absorver o que os outros fazem e dizem, assim como para comunicar e facilitar a absorção do que se deseja passar.

É importante lembrar que, conforme Basaglia et al. (2010), o entendimento compartilhado de uma situação por parte dos colaboradores conduz suas atitudes e comportamentos, pois os membros do grupo de trabalho compartilham a percepção dos valores e normas. Amplia a importância do entendimento coletivo do grupo, obtido pelo compartilhamento verdadeiro e frequente, que fortalece a autopercepção do grupo.

Neste contexto, qualquer processo de desenvolvimento organizacional é alavancado pelo compartilhamento de conhecimento no grupo e entre os diversos grupos existentes na organização, sendo peça fundamental para o sucesso da transformação desejada e sua manutenção.

Entretanto, segundo Wasko e Faraj (2000), pesquisadores demonstraram que conhecimento não é equivalente a outros tipos de *commodities*. O aumento da disponibilidade de conhecimento não representa um incremento em sua criação, além do que as pessoas podem não ter uma disposição natural em compartilhar todos os tipos de conhecimentos. Essa inclinação à troca é fortemente influenciada pela cultura organizacional, mais do que pelo uso da tecnologia da informação e comunicação.

Ao observar a interação entre os indivíduos em uma organização, Bogenrieder e Nooteboom (2004) apontam que há um problema e uma oportunidade ao analisar a distância cognitiva entre os membros de um grupo de trabalho, a qual pode facilitar ou dificultar o entendimento entre eles. A oportunidade é que a aprendizagem com os outros ocorre quando eles possuem uma diferente forma de ver e conhecer os eventos, objetos ou negócios. Surge assim, por meio da interação com outros, um caminho para corrigir os erros de cada indivíduo. O problema é que as pessoas podem não entender umas as outras e têm que investir em formas de obter a compreensão mútua.

Na realidade, conseguir que o compartilhamento seja um processo habitual e estruturado nas organizações nem sempre é fácil. Para Davenport e Prusak (1998), se o conhecimento importante existe, mas não é compartilhado, não se atinge o benefício do constante crescimento. Nonaka e Takeuchi (1997) descrevem esse constante crescimento em sua espiral do conhecimento o qual ocorre de maneira iterativa em uma constante busca em compartilhar, difundir, transferir e aplicar o conhecimento existente.

Segundo Basaglia et al. (2010), muitos estudos apontam que os indivíduos não estão propensos a compartilhar conhecimento por causa da ameaça potencial associada ao fornecimento de informações críticas a outros membros do grupo, apesar da reconhecida importância do compartilhamento.

Se por um lado percebe-se o ganho em aprender pela interação, por outro há o sentimento da possibilidade de perda pelos riscos inerentes às relações e às percepções humanas, o que gera a necessidade de uma governança que mitigue esses riscos relacionais (BOGENRIEDER; NOOTEBOOM, 2004).

Tiwana (2002) reafirma que o conhecimento cresce quanto mais ele for compartilhado. Em suas pesquisas identificam-se algumas razões e impedimentos para o compartilhamento de conhecimento nas organizações, conforme mostra o Quadro 1.

Quadro 1 - Compartilhamento de Conhecimento: Razões e Impedimentos

Razões/Habilitadores	Impedimentos/Empecilhos
Alto nível de confiança	Medo e suspeita
Recompensas pelo compartilhamento	Recompensa não intencional pela reserva
Trabalho colaborativo de equipe (baseado)	Esforço individual sem reconhecimento e recompensa
Missão, visão, valores e estratégias alinhadas	Falta de alinhamento
Responsabilidade final e recompensa abrangente a toda a equipe	Responsabilidade final e recompensa individual
Foco no processo	Foco funcional
Foco em satisfação do cliente	Síndrome do “não inventado aqui”
Abertura para ideias de fora	Muito ocupado para compartilhar
Olho na competição	Competição interna
Trabalho colaborativo e inter funcional	TI incompatível
Necessidade de compartilhamento	Compartilhamento de grupos funcionais
Tomadas de decisão localizadas	Tomadas de decisão centralizadas (de cima para baixo)
Responsabilidade final e recompensas do grupo	Conflito de interesse proprietário-empregado

Fonte: Adaptado de Tiwana (2002).

Agregam-se a estes empecilhos os riscos psicológicos levantados por Edmondson (1999) como a perda da reputação e da aparência ou custos mais tangíveis como riscos de promoção, crescimento na carreira ou recomendação para novos projetos. Bogenrieder e Nooteboom (2004) identificaram alguns riscos relacionais como: a ameaça percebida pelos

outros membros de um grupo, quando há um indivíduo possuidor de conhecimento muito avançado e a ameaça de enfraquecimento quando o indivíduo compartilha um conhecimento que se aproxima de sua competência básica ou vantagem competitiva (*spillover risk*).

Com a existência destes empecilhos, é menos provável que os indivíduos compartilhem conhecimento, a não ser por autointeresse, motivados por retornos tangíveis como bônus, promoções, crescimentos profissionais ou retornos intangíveis como status, reputação, autoestima, imposição por parte de quem deseja o conhecimento. Sob a perspectiva que o conhecimento não é propriedade da organização, mas reside na mente dos indivíduos, as organizações devem reconhecer que os indivíduos têm o controle sobre seu conhecimento, o qual pode ser visto como um ativo pessoal. Sendo assim, este ativo pode ser ou não: compartilhado com outros, disponibilizado apenas parte, mantido em segredo absoluto ou levado com o indivíduo no momento que esse se desliga da organização (WASKO; FARAJ, 2000).

O valor que o compartilhamento de conhecimento possui para a organização e para todas as pessoas que ali trabalham precisa ser percebido para tornar-se um processo habitual entre os indivíduos na organização. Segundo Basaglia et al. (2010), participantes de um grupo de trabalho precisam integrar seus conhecimentos que são compartilhados no nível do grupo para perceber seu valor. O compartilhamento desenvolve o grupo (novos conhecimentos, previsibilidade de ações e espírito de equipe), aperfeiçoa processos e é base para a criação de conhecimento e desenvolvimento de tecnologia. Entretanto também envolve questões básicas nos indivíduos que se propõem a compartilhar como o medo, a suspeita, a falta de reconhecimento e recompensa, o não entendimento ou alinhamento com os desejos da organização, conflitos de interesse, etc. Se forem percebidos pela organização e pelos indivíduos que a compõem que os benefícios do compartilhamento são superiores aos custos, então o valor do compartilhamento de conhecimento estará claro e justificará o tempo e o esforço despendido.

Segundo Murman (2002), o valor sobre algo pode ser insignificante para um grupo de pessoas e ao mesmo tempo pode ser altamente elevado para outros. O conceito de valor é inerente ao sujeito que está a valorar, ou seja, aquele indivíduo que nota o valor de algo. Torna-se então pessoal, subjetivo e temporal, uma vez que essa percepção não é estática, pois o indivíduo pode mudar de ideia,

interesse, prioridade e conceito ao longo do tempo. Sendo assim, não existe uma receita simples para a valoração.

Para este estudo, valor é tudo aquilo que justifica o esforço, o tempo, a atenção que se dedica a algo (PINTO, 2009). Ressalta-se a subjetividade e a dependência do capital humano dessa percepção de valor. Busca-se o equilíbrio da relação dos obtive-se versus os esforços, ou seja, obtendo-se algo, então se esforça mais, mas também se esforça mais, quando se sabe que obterá mais. Dessa forma, ao perceber as vantagens do compartilhamento do conhecimento, os indivíduos conseguem superar aqueles empecilhos que os impedem de atuar no grupo de forma mais construtiva e cooperativa.

Com as constantes mudanças exigidas no ambiente organizacional para a adaptação ao mercado consumidor, a prática estruturada, madura e incentivada do compartilhamento de conhecimento pode ser a responsável pela criação de valor para a organização traduzida em novos processos, tecnologia, produtos (bens e/ou serviços) e equipes com superior grau de competência técnica e relacional. Esses grupos desenvolvem o que Edmondson (1999) chama de comportamentos de aprendizagem, como buscar *feedback*, compartilhar informação, solicitar ajuda, conversar a respeito dos erros cometidos e experimentar novas possibilidades. Por intermédio dos comportamentos de aprendizagem em suas tarefas, os indivíduos em seus grupos de trabalho podem melhorar a comunicação e o entendimento relacionado aos requisitos dos clientes, identificar mudanças no ambiente, ter uma visão holística de uma situação, melhorar o entendimento coletivo desta ou descobrir consequências inesperadas de suas ações prévias.

A capacidade humana de perceber o valor do compartilhamento por meio da prática desses comportamentos de aprendizagem tem sua parcela subjetiva, pois compartilhar significa distribuir, não só o conhecimento (aspectos cognitivos), mas também o comportamento (WILSON et al., 2007). O que reflete algumas questões básicas já apresentadas por Tiwana (2002) nos empecilhos para a troca de conhecimento. O medo, o não entendimento, a suspeita, o conflito de interesses, para citar alguns exemplos, influenciam no comportamento de um indivíduo em um grupo de trabalho e têm, por detrás, emoções que representam a carga subjetiva do conteúdo informacional. Compreender essa subjetividade é fundamental para que o compartilhamento seja mais efetivo, e saber trabalhá-la permite que o

grupo (ou grupos) interaja de forma mais cooperativa e, dessa forma, que o valor do compartilhamento seja percebido e construído.

Para o compartilhamento do conhecimento existe um grande número de práticas. A análise da aplicação destas práticas será um dos recursos utilizados a posteriori para relacionar intimidade e o compartilhamento do conhecimento.

2.3.2 Práticas de compartilhamento do conhecimento

A percepção do valor do compartilhamento de conhecimento em grupos de trabalho nas organizações advém da prática, do exercício do compartilhar. Diversas práticas para o compartilhamento são encontradas na literatura e na atividade organizacional.

Selecionaram-se algumas práticas de compartilhamento de conhecimento sem o uso da tecnologia de informação e comunicação (TIC). Neste trabalho foi privilegiada a troca de conhecimentos pela interação presencial, ou seja, pela participação efetiva, de corpo presente, dos indivíduos detentores do conhecimento. A ideia é que não haja nenhum tipo de mecanismo eletrônico/tecnológico que possa realizar a filtragem de sentimentos, gestos, entonações de voz, olhares, ou qualquer outra forma de expressão (que não a escrita) de experiências, emoções, comportamentos.

Realizou-se uma revisão de literatura para a seleção de práticas que obedecessem aos critérios acima (interação presencial e ausência de dispositivos eletrônicos). Segue Quadro 2 com diversas práticas de GC e compartilhamento de conhecimento.

Quadro 2 – Práticas de Gestão de Conhecimento com foco no Compartilhamento

Prática	Objetivo	Ação/ Ferramenta	Resultado
<i>Brainstorming</i>	Ajudar um grupo de pessoas a gerar um grande número de ideias novas e incomuns.	Eleger facilitador; Discutir critérios de seleção das ideias; Escrever problema onde todos possam ver; Escrever ideias sem prévio julgamento (fase divergente); Escolher ideias	Ideia(s) eleitas; Grupo exercitado na participação da decisão.

		segundo os critérios previamente estabelecidos (fase convergente). / <i>Flip-chart</i>	
Revisão de Aprendizagem	Capturar (ou tornar consciente) o aprendizado de uma equipe ou de um indivíduo durante o processo de trabalho (processo contínuo).	Eleger facilitador; Cada membro da equipe redige seu aprendizado e o da equipe, respondendo as seguintes perguntas: -O que era previsto acontecer? -O que realmente aconteceu? -Porque houve a diferença? -O que nós aprendemos? Discutir na plenária	Lições aprendidas para serem usadas no próximo processo de trabalho; Aprendizados chave identificados;
Narrativas	Transferir conhecimento (tácito) para um grupo; Nutrir boas relações humanas.	Identificar área chave de conhecimento para compartilhamento e transferência na organização; Escolher o narrador certo; Criar ambiente mais informal; Alavancar o resultado da narrativa.	Conhecimento transferido; Melhores relações humanas.
Local de Trabalho Colaborativo	Apoiar a integração entre os indivíduos e o compartilhamento e a criação de conhecimento.	Projetar o espaço físico com a criação de cenários para interação, conforme hábitos dos indivíduos e necessidades da organização/ Mesas pequenas, <i>flip-charts</i> , espaços livres, ferramentas, brinquedos, espaços informais, cadeiras com apoio.	Inesperadas interações e inesperados resultados; Conhecimento criado e compartilhado; Protótipos de ideias.
Avaliação de Gestão do Conhecimento	Determinar em qual grau a GC é aplicada	Aplicar questionário; Quadro radar da	Grau de aplicação da GC determinado;

	na organização; Determinar se há as condições certas para a construção e a sustentação dos processos de GC; Identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria em GC.	avaliação; Planilha de pontos fortes e oportunidades de melhoria; <i>Framework</i> dos níveis de maturidade da GC. / Questionário	Pontos fortes e oportunidades de melhoria identificadas; Condições para a construção e sustentação da GC determinadas.
Cafés de Conhecimento	Prover oportunidades para pessoas discutir, refletir, compartilhar e desenvolver ideias.	Traz questões em aberto; Definir facilitador; Dividir em pequenos grupos sentados em círculos; Fazer grande plenária para discussão com todos sentados em círculo.	Pessoas mais motivadas e inspiradas (normalmente); Ideias mais discutidas e compartilhadas.
Comunidades de Prática	Compartilhar e criar habilidades comuns, conhecimento e experiência entre os indivíduos.	Criar grupo com membros voluntários e com conhecimento prático, dispostos a ajudar um ao outro e a compartilhar informação. / Plataformas de TI	Conhecimento compartilhado; Indivíduos satisfeitos e propensos a manter-se na organização.
Identificação e compartilhamento de melhores práticas	Aprender melhores práticas com outras pessoas e reutilizar o conhecimento para aumentar desempenho, evitar reinventar a roda, reduzir custos com melhor eficiência e produtividade.	Identificar necessidades dos usuários; Descobrir as boas práticas; Documentar as boas práticas; Validar as melhores práticas; Disseminar e aplicar; Desenvolver uma infraestrutura de suporte.	Melhores práticas identificadas, documentadas e aplicadas; Conhecimento compartilhado; Grupo exercitado no trabalho colaborativo de equipe e na abertura para outras ideias.
Captura de ideias e de expectativas	Coletar coletiva e sistematicamente as ideias, aprendizados, <i>insights</i> e expectativas.	Reunir grupo. Propor pergunta que os faça expor suas ideias ou expectativas ou aprendizados. Registrar em <i>flip-chart</i> quando surgir durante o processo. / <i>Flip-chart</i>	Ideias, expectativas, aprendizados capturados e de conhecimento de todos. Grupo exercitado em ouvir, dividir e discutir as ideias de outros indivíduos.
Times: Virtuais ou	Identificar em que	Apresentação dos	Grupos conscientes

Cara a cara (adaptada com as fases de desenvolvimento das organizações, Moggi e Burkhard (2005))	estágio um grupo está localizado; Identificar o que é necessário para operar mais efetivamente.	estágios de desenvolvimento de grupos / Estágios de desenvolvimento de grupos	do seu estágio de desenvolvimento; Grupos mobilizados para caminhar em direção ao último estágio (responsabilidade compartilhada)
Os Seis Chapéus Pensantes	Permitir grupos olhar os efeitos de uma decisão por diversos pontos de vista	Em uma reunião, discutir o assunto na perspectiva escolhida / “Seis chapéus”	Decisões e seus efeitos analisados por diferentes perspectivas
Assistência de Pares	Apoiar processos de “aprendizagem antes de fazer”; Fortalecer a aprendizagem mútua entre pessoas e grupos.	Desenvolver uma clara definição do problema; Enumerar os participantes; Marcar o encontro cuidadosamente; Realizar o encontro; Desenvolver um conjunto de lições e possíveis opções	Processo de aprendizagem fortalecido
Sessões de Desafio/ Dinâmica de troca e construção coletiva	Mover indivíduos e grupos para fora dos modos convencionais de pensamento e prover um ponto inicial para um pensamento original e criativo.	Identificar o problema/questão; “ <i>Brainstorm</i> ” uma série de afirmações desafiadoras; Usar essas afirmações para gerar novas ideias; Priorizar as melhores ideias	Novas ideias geradas
Revisão Pós-Ação	Avaliar o desempenho de um projeto, a fim de promover o aprendizado como apoio à melhoria contínua; Tornar aprendizados inconscientes em conscientes; Desenvolver confiança entre membros da equipe; Superar o medo de erros.	Reunir o grupo envolvido no projeto, atividade, evento ou tarefa; Trazer questões específicas e comparar o que aconteceu com o que estava previsto, o que funcionou, o que não e por quê? O que faria diferente na próxima vez?	Desempenho avaliado; Aprendizados conscientes; Medo de errar minimizado; Confiança desenvolvida (ou em processo de desenvolvimento)

Fonte: Adaptado de Servin (2005), Ramalingam (2006) e APO (2010).

2.4 INTIMIDADE

O conceito de intimidade neste trabalho relaciona-se à familiaridade, à amizade íntima (Michaelis, 2012), e é aplicado e estudado no ambiente organizacional entre executivos, membros de grupos de trabalho. Conforme relata Costa (1996), intimidade é fundamental para o bem estar psicológico e social do ser humano e está relacionado aquilo que é manifestado em relações de grande proximidade e segurança, aquilo que torna a relação mais significativa e aquilo que causa medo ao partilhar pelo temor da perda da própria identidade e ego, mas que no fim é o que os valida pelo aceite do outro.

Para AIPC (2013), intimidade em um relacionamento significa estarem aptos para compartilhar pensamentos, sentimentos e experiências como indivíduos. Para isso é necessário que se esteja aberto e vulnerável a outra pessoa e seja aberto e honesto a respeito dos próprios pensamentos e emoções. Intimidade está ligada a sentimentos de proximidade entre parceiros e por isso torna-se um ingrediente básico em um relacionamento significativo. Intimidade e relacionamentos saudáveis andam lado a lado.

Para Rosh et al. (2012), intimidade envolve tanto interações íntimas como relacionamentos íntimos e, no nível de análise do grupo, tem sido importante para promover a consciência de grupo. Afirmam que intimidade, apesar de ser raramente definida e nomeada de forma inconsistente, é tradicionalmente vista como um atributo interpessoal.

Estes autores em suas recentes pesquisas apresentam algumas definições para intimidade: é um estado emocional no qual pessoas se preocupam e confiam umas nas outras. Intimidade envolve a pré-disposição de se sacrificar e se comprometer para o benefício do parceiro ou do relacionamento. Intimidade é o foco na proximidade ou familiaridade com outro ou outros. Intimidade é uma experiência interpessoal caracterizada pela autodivulgação e pela doação e recebimento de *feedbacks*.

Segundo CWC (2013), intimidade é um processo, pois ocorre com o tempo e não é estagnada. Ela pode ocorrer em diversas formas para diferentes pessoas em diferentes momentos. Classificam-se em quatro formas: cognitiva, experiencial, emocional e sexual.

A intimidade cognitiva ou intelectual ocorre quando duas pessoas compartilham pensamentos, ideias e desfrutam similaridades e diferenças em suas opiniões.

A intimidade experiencial ou de atividade ocorre quando pessoas se juntam para realizar algo que as envolva ativamente uma com a outra, provavelmente sem compartilhar muitos pensamentos e sentimentos e sem falar muito.

A intimidade emocional ocorre quando uma pessoa se simpatiza com os sentimentos de outra pessoa, busca entendê-la e estar ciente do seu lado emocional. Dessa maneira, cria-se a possibilidade do compartilhamento confortável dos seus sentimentos.

A intimidade sexual, por ser uma definição estereotipada de intimidade, é a qual as pessoas primeiramente relacionam. Pode ser qualquer tipo de expressão sensual entre pessoas.

Há complexidade no conceito, pois para haver intimidade é necessária a troca de pensamentos, sentimentos e ações (experiências), o que varia com a faixa etária, o tipo, o momento e a duração do relacionamento.

Para desenvolver intimidade entre indivíduos é necessário que cada um tenha algum grau de autoconhecimento e clareza de sua identidade, além de um interesse genuíno pela outra individualidade, o que fortalece a possibilidade da criação de relações que permitam a troca espontânea de suas particularidades e a construção do entendimento de suas diferenças. Para essa construção é necessário o estabelecimento de compromisso e investimento que gere uma confiança mútua. Nesse sentido, compromisso é interpessoal, pois está no estabelecimento de algo com outro indivíduo em um nível cognitivo e social, enquanto que investimento é intrapessoal, pois se relaciona com o próprio indivíduo, com o seu querer, suas interpretações em um nível mais afetivo (COSTA, 1996).

Relacionamentos com maior grau de intimidade são construídos, segundo CWC (2013), com consciência e conhecimento. Estar consciente de si mesmo e da forma de intimidade que se sente mais confortável, seja intelectual, experiencial, emocional ou sexual. Após avançar em uma forma, pode-se desenvolver outra possibilidade. Ter o conhecimento que o relacionamento com intimidade não necessita obrigatoriamente apresentar todos os aspectos dos quatro tipos descritos acima. Relacionamentos com intimidade desenvolvida podem existir em uma ou mais formas de intimidades mescladas.

Para Costa (1996) a intimidade é construída por meio de um processo multissistêmico (inter e intrapessoal) onde ocorre a perda e o encontro de si mesmo em um sistema de partilha com o outro, e onde a

confrontação da identidade de um indivíduo permite explorar, em segurança, as dimensões do seu ‘Eu’.

Para evoluir neste processo multissistêmico, o indivíduo enfrenta barreiras para o desenvolvimento e manutenção de relacionamentos com maior grau de intimidade. Conforme AIPC (2013) há cinco principais barreiras:

Comunicação ou falta de comunicação é uma das principais barreiras. Ocorre quando há o mau julgamento das necessidades ou pensamentos de outra pessoa na relação. Normalmente ocorre por haver, por parte de uma das partes, uma noção errada do que é intimidade.

Tempo é necessário para desenvolver intimidade. Para estar apto para evoluir neste tipo de relacionamento é preciso a disposição de investir seu tempo.

Autoconsciência é necessária para que se perceba o que se compartilha com o outro. Um indivíduo que não está consciente de si próprio, frequentemente não consegue estar consciente do outro nos aspectos potencialmente mais íntimos.

Timidez torna-se uma barreira para o desenvolvimento de intimidade, quando um indivíduo encontra-se relutante em compartilhar suas questões, pensamentos, sentimentos com outro.

Jogar um jogo ou representar um papel, ao invés de ser quem a pessoa realmente é, pode prejudicar o desenvolvimento da intimidade em um relacionamento. Intimidade fortalece quando as pessoas são verdadeiramente elas mesmas perante as outras.

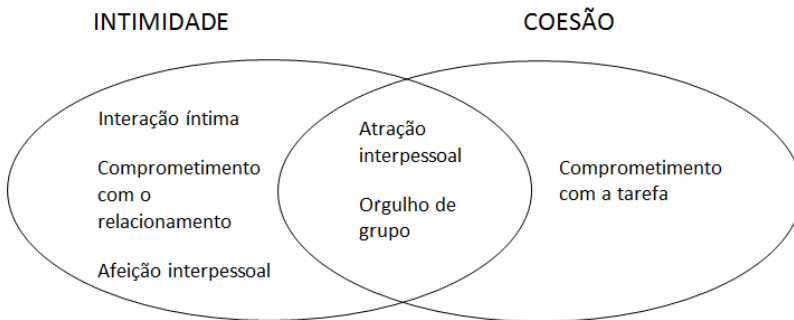
Desenvolver a intimidade entre os membros de um grupo e saber superar as barreiras que surgem de forma pessoal ou com o apoio de outros membros, amplia o autoconhecimento e a consciência de grupo, o que fortalece os vínculos entre os indivíduos. Para Rosh et al. (2012), intimidade é um componente fundamental da natureza humana, pois indivíduos em interações íntimas alcançam um entendimento mútuo, possuem sentimentos positivos a respeito de si mesmos e do grupo e compartilham informações pessoais e particulares. Eles regularmente compartilham interações íntimas, sentem afeição um pelo outro, confiam um no outro e desfrutam da coesão no grupo. Para desenvolver relacionamentos com intimidade é preciso confiança e capacidade de autodivulgação, coragem para falar sobre suas próprias questões. É um motivador básico a construção de relacionamentos pessoais onde haja a possibilidade de se abrir questões particulares. Intimidade é uma

necessidade humana básica que envolve os “Eus” mais profundos dos indivíduos.

É importante esclarecer o conceito de coesão e a relação com intimidade. Segundo Rosh et al. (2012), coesão é uma variável no nível de grupo que representa o campo total de forças que agem nos membros para mantê-los no grupo. É produto do orgulho de pertencer ao grupo, da atração interpessoal e do comprometimento com a tarefa do grupo.

Para estes autores, o conceito de coesão é, portanto, embutido no conceito de intimidade, pois intimidade requer coesão, mas coesão pode ou não incluir intimidade. Os indivíduos têm a necessidade de usufruir de intimidade que os leva a entendimentos profundos interpessoais e intrapessoais. Dessa forma eles apreciam a coesão, mas ela não é essencial para suas experiências humanas. Coesão é mais frequentemente relacionada à produtividade no nível da tarefa. Na Figura 4 pode-se entender melhor a relação entre intimidade e coesão.

Figura 4 - Relação entre intimidade e coesão



Fonte: Rosh et al. (2012, p. 121)

Intimidade e coesão se sobrepõem, porém possuem características distintas. Membros de ambos os grupos, intimidade e coesão, gostam um do outro e desejam manter-se unidos pelo valor do grupo, mas membros do grupo com a intimidade desenvolvida também requerem interação íntima, comprometimento com o relacionamento e afeição interpessoal, enquanto os membros do grupo com a coesão desenvolvida requerem, principalmente, comprometimento com a tarefa.

Em um ambiente organizacional, apesar dos incentivos (ou cobranças) para que amplie o número trabalhos realizados em grupo, o desenvolvimento da intimidade é inibido pela formalidade, pelo foco mais intenso nos processos e nos resultados, enquanto que as relações são menos valorizadas ou compreendidas. Também nas organizações, conquistar a intimidade é, como observa Costa (1996), um processo de desenvolvimento pessoal e, dessa forma, surge o medo à exposição trazido pelo exercício da intimidade. Na troca entre os indivíduos haverá o receio de perder o poder, de ser criticado, de cair no ridículo, de ser rejeitado, todavia, é o que deve ser enfrentado, como tarefa de autoconhecimento, para que a intimidade amadureça e mais partes do 'Eu' de cada um possa ser revelado.

Esse medo é percebido é observado nas organizações e o diálogo, como troca de pensamentos, sentimentos e experiências entre indivíduos membros de um grupo de trabalho, precisa ser fomentado e incentivado, assim como o ambiente e as pessoas devem ser preparadas para que os relacionamentos sejam saudáveis e construtivos de forma a fortalecer a busca pelo resultado desejado pela organização. Para Schein (1993), a dinâmica de construção do grupo ocorre em paralelo com o processo de condução do diálogo. É a oportunidade para uma série de questões sobre relações humanas e sobre dinâmicas de grupo serem trabalhadas, embora muitas vezes de forma mais implícita do que explícita. Questões de identidade, papéis, influências, metas de grupo, normas de abertura e intimidade, autoridade podem ser amadurecidas por meio do diálogo.

Na sua pesquisa sobre desenvolvimento de grupo, Chang et al. (2003) observaram que apenas quando os membros de um grupo param de lutar com questões relacionadas a poder, estrutura e intimidade, e evoluem nas suas soluções, é que o grupo ganha maturidade que permite o retorno ao foco no trabalho em si.

A forma de pensar do ser humano não é como um algoritmo lógico executado por um computador que processa símbolos dentro de regras pré-estabelecidas. Pensa-se emocionalmente, de forma flexível, construtiva e contextual. O ser humano não é uma máquina e sim indivíduo com diferentes experiências de vida, expectativas, emoções, formações e subjetividades e, por isso, pode compartilhar e construir conhecimento em grupo, mas precisa de um ambiente adequado e uma intimidade conquistada (NORTH; GUELDEMBERG, 2011).

Segundo Rosh et al. (2012), a intimidade é uma necessidade humana universal e é expressada onde as pessoas convivem e atuam.

Atualmente a interação entre indivíduos em ambientes organizacionais é cada vez mais intensa devido ao aumento de trabalhos em grupo (é uma tendência) e a mescla ou indefinição entre vida profissional e privada. Desta forma, a intimidade no ambiente de trabalho pode ser mais exercitada nos dias de hoje do que no passado. Os gestores que possuem como desafio o desenvolvimento organizacional seriam prudentes se desenvolvessem métodos de gestão, processos e estruturas que ajudassem os indivíduos a gerir eficazmente as emoções e os comportamentos relacionados à expressão da intimidade.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), as condições que facilitam o compartilhamento de conhecimento e a interação entre os membros de um grupo são a confiança, a descontração, a experiência corporal, a proximidade e a intimidade no grupo, características básicas que constroem um campo emocional adequado para a socialização.

Este campo é percebido ao analisar o clima existente no grupo de trabalho. Para Basaglia et al. (2010), define-se clima, no nível de análise do grupo, como percepções compartilhadas, e suportadas pelo grupo, de tipos de práticas, procedimentos e comportamentos. As principais fontes de influência para um membro do grupo são seus companheiros próximos de trabalho que convivem e formam o ambiente do grupo. Assim sendo, é mais provável que os indivíduos confiem em percepções e indicações de seus companheiros para entenderem expectativas, interpretem eventos e desenvolvem atitudes, conforme seus comportamentos. Dessa forma, o clima do grupo favorece a circulação de informação pela comunicação entre seus membros, o que aumenta a habilidade de integração do conhecimento e influencia o desempenho.

O clima do grupo reflete a extensão com que seus membros têm a percepção compartilhada que o grupo suporta experimentação e riscos (EDMONDSON, 1999).

A proximidade, integração, comunicação e capacidade de interação entre os membros de um grupo podem gerar um grau de intimidade que permita que os indivíduos sintam-se confortáveis e seguros para demonstrar (e conviver com) suas emoções relacionadas à determinada informação (evento, processo, tarefa, acontecimento, instrução, comunicado, etc.), o que completa o conteúdo racional para o compartilhamento completo da informação ou conhecimento com seus aspectos lógicos e emocionais.

Estudar os aspectos emocionais no compartilhamento de conhecimento permite valorizar o conteúdo emocional na mensagem

veiculada, o que auxilia a desenvolver a interação íntima entre os membros do grupo de trabalho, o comprometimento com o relacionamento e a afeição interpessoal, características tão importantes para o desenvolvimento da intimidade.

2.4.1 Aspectos emocionais no compartilhamento do conhecimento

O volume e a velocidade do tráfego de informações, da difusão de conhecimento e da comunicação entre indivíduos têm crescido rapidamente com o uso da tecnologia de informação e comunicação (TIC). O risco envolvido nessa ampliação de fluxo informacional é um possível empobrecimento da mensagem transitada, visto que o dado veiculado dessa forma é frio, objetivo e a informação carente do sentimento contido pelo remetente (SHULMAN, 2004).

A falta desse conteúdo emocional em um ambiente organizacional de aprendizagem onde, conforme Argote, Gruenfeld e Naquin (2001) relatam, grupos de trabalho interagem para a execução de tarefas pelas quais adquirem, compartilham e combinam conhecimento pela experiência um do outro, pode trazer prejuízos para o completo entendimento do todo a ser expresso e da experiência vivida por cada um.

Torna-se mais difícil, dessa forma, a compreensão do contexto e da mensagem veiculada, o que prejudica o entendimento e a aceitação dos diferentes pontos de vista dos membros de um grupo de trabalho. Afeta diretamente o relacionamento desses indivíduos que distancia e esfria, e, por conseguinte, limita a interação íntima, o comprometimento com o relacionamento dos membros, a afeição interpessoal, o compartilhamento de conhecimento e as possíveis ações resultantes da interação. Há desta maneira, prejuízo ao desenvolvimento da intimidade.

A redução da eficiência organizacional é um possível reflexo da falta desse conteúdo emocional. Para Edmonson (1999), a ineficiência em organizações pode ser originada por crenças tácitas individuais a respeito de interações interpessoais. Pelo fato dos seres humanos serem subjetivos e únicos, interpretam das mais diferentes formas qualquer conteúdo que lhes chega. Em uma relação profissional, permeada por obrigações, respeito hierárquico, medos de perdas, imagens pré-formadas do que é certo ou errado, inúmeras são as possibilidades oriundas da interação humana.

Conforme relata Basaglia et al. (2010), essa interação sustenta e torna acessível o conhecimento compartilhado, oriundo de

colaboradores individuais. Amplia-se dessa forma o cuidado a ser tomado com fatores interpessoais e emocionais em processos de trabalho e aprendizagem de grupo.

A gestão do conhecimento para Nonaka (1991) é centrada no elemento humano e o campo emocional é um fator crítico da interação entre pessoas e determinante para o compartilhamento de conhecimento. O aspecto racional e cognoscível em si não é o suficiente para que as informações sejam compartilhadas e o conhecimento construído.

Bogenrieder e Nooteboom (2004) enxergam cognição e emoção (como medo e suspeita) conectadas. Para estes autores, em um sentido amplo, a noção de conhecimento e cognição inclui percepção, interpretação e avaliação, somando-se a isso os julgamentos de valores carregados de emoção.

Reforça assim a necessidade de uma compreensão dos aspectos emocionais dos envolvidos em um grupo de trabalho e de suas particularidades no relacionamento interpessoal, visto que alimentam características marcantes da intimidade em um grupo, segundo Rosh et al. (2012), como a interação íntima, o comprometimento com o relacionamento, a afeição interpessoal, a atração interpessoal e o orgulho de grupo.

Moggi e Burkhard (2005) avançam nos estudos para a compreensão dos indivíduos e suas relações no convívio profissional. Eles descrevem o ser humano como permeado por três energias básicas (a visão trimembrada do ser humano, conforme os autores): O Pensar, o Sentir e o Querer (PSQ) que, distribuídas em graus diferentes em cada pessoa, refletem seu 'Eu'. Cada indivíduo possui uma delas mais desenvolvida que retrata seu jeito de ser e sua forma de ver o mundo. O desafio pessoal é buscar o equilíbrio pela exploração e amadurecimento de todas as outras. Compreendendo melhor, os aspectos emocionais são representados pela energia do Sentir que nos coloca no mundo e interliga o Pensar e o Querer. Polarizado entre simpatia e antipatia, o Sentir dita a emoção com que uma pessoa se coloca em cada momento, transparecendo suas transformações internas, a forma como age no mundo externo e a maneira como se relaciona com os outros. Como os grupos e as organizações são constituídas de seres humanos, também se observa o PSQ nestes dois níveis. Para haver a mudança pretendida ou o resultado desejado de um trabalho em grupo é preciso buscar o equilíbrio entre o PSQ do grupo. Não apenas o pensamento com sua carga cognitiva (Pensar) ou a ação focada no resultado (Querer), mas

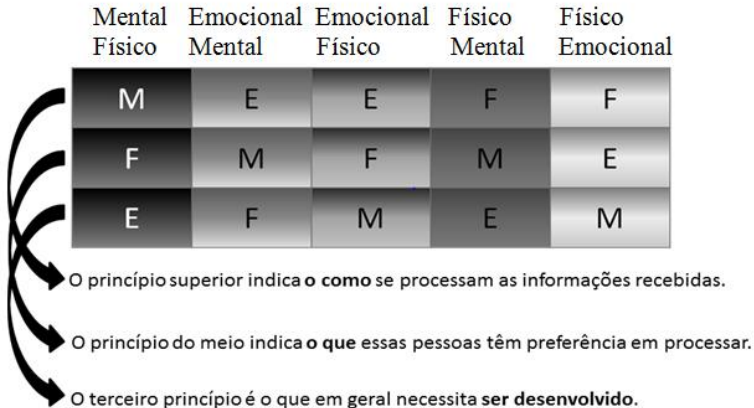
também se faz necessário a carga emocional que media, que conecta, que possibilita fazer sentido no coração (Sentir) a compreensão cognitiva, antes que essa resulte em uma ação.

Para Popadiuk (2006) a tomada de decisões de cada indivíduo que atua nos processos da organização é embasada em sua forma de ser, sua energia dominante, o que gera desequilíbrio e amplia a complexidade. Inconscientemente é valorizado demasiadamente o ponto de vista individual, o que faz brotar decisões fortemente emocionais, racionais ou situacionais, nem sempre as mais adequadas para determinada circunstância. Os conflitos aparecem quando o impacto de uma decisão ou uma ação atinge um indivíduo ou um grupo com uma dimensão psíquica (sua energia) diferente daquela de quem tomou a decisão ou realiza a ação.

A causa desses conflitos torna-se mais clara com o conceito de dinâmicas humanas (HD) desenvolvido por Seagal e Horne (1998). Nesta teoria, as complexidades humanas são exploradas de forma objetiva e fácil para a compreensão da maneira com que as pessoas se relacionam, aprendem, se comunicam e se desenvolvem.

O ser humano para os autores é composto por três princípios básicos: O Mental, o Emocional e o Físico. Todos estes princípios estão ativos nas pessoas, porém em diferentes graus e combinações. Para cada indivíduo, um destes princípios é central e predominante no seu funcionamento ou modo de ser. Este princípio, representado na Figura 5. abaixo como ‘superior’, caracteriza como se processam as informações que chegam. O princípio do ‘meio’, o segundo mais desenvolvido, indica que tipo de informação tem-se preferência em processar e, por isso, há uma busca e valorização natural desse tipo de informação. O ‘terceiro’ princípio é aquele que mais precisa ser desenvolvido. Os pesquisadores detectaram cinco combinações como as mais frequentes no mundo. Uma pessoa pode estar centrada no Emocional (E), outras no Mental (M) e outras no Físico (F) e ter um dos outros dois restantes como o princípio secundário e o terceiro como o menos desenvolvido. Cada coluna na Figura 5 representa uma dinâmica: Mental físico, Emocional mental, Emocional físico, Físico mental e Físico emocional.

Figura 5 - Dinâmicas Humanas – As Cinco Combinações de Princípios



Fonte: Adaptado de Seagal e Horne (1998).

O surgimento do conflito pode ser percebido ao compreender as características de cada dinâmica e as diferenças que as marcam. As pessoas centradas no princípio físico (os físicos mentais e os físicos emocionais) possuem como características básicas a necessidade de coletar e processar um maior número de informações antes de tomar uma decisão e, por isso, estressam-se quando há pouco tempo para sua análise completa. Têm facilidade com processos e gostam de trabalhar com rotinas. São práticas, têm interesse em como as coisas funcionam e são criativas dentro dos limites previamente combinados em um processo ou projeto. As pessoas centradas no princípio emocional (os emocionais físicos e os emocionais mentais) gostam de inovar, são criativas fora dos limites combinados em um processo ou projeto e não gostam de detalhes e de rotinas. Normalmente são inquietas e flexíveis. As pessoas centradas no princípio mental são mais comuns na população oriental (SEAGAL; HORNE, 1998).

Em um grupo de trabalho composto por membros das mais diversas dinâmicas, os conflitos surgem quando as necessidades características de suas dinâmicas humanas não são respeitadas ou compreendidas. Se, por exemplo, um membro do grupo ainda busca e analisa informações e outro está impaciente para dar o próximo passo, se um quer criar algo que não estava previsto no projeto e outro quer que seja seguido o pré-acordado, se um precisa seguir uma rotina detalhada,

mas não está em sua natureza esse tipo de postura, então as possibilidades de desentendimentos, geração de incômodos ocultos e incompreensões ampliam-se e, por conseguinte, o surgimento de conflitos que, se não trabalhados, reduzem a eficiência do compartilhamento de conhecimento no grupo e na organização e as possibilidades de aprendizagem em grupo.

Entender essas características e particularidades humanas em um ambiente de gestão de conhecimento e aprendizagem de grupos torna-se necessário, apesar do esforço despendido, para prevenir ou tratar esses conflitos. As abordagens acima descritas (PSQ e HD) são de grande valia para a autopercepção e para o entendimento do comportamento e atitudes de companheiros dos grupos de trabalho. Elas permitem o entendimento mútuo e a compreensão das diferenças como fator complementar às características naturais do indivíduo. Cria-se a possibilidade dos membros do grupo nutrirem sentimentos positivos a respeito de si mesmos e dos outros e reforça-se a pré-disposição ao compartilhamento de informações pessoais e particulares, o que, segundo Rosh et al. (2012), gera interações íntimas e, conseqüentemente, fortalece-se a intimidade no grupo. As aplicações das abordagens PSQ e HD nas organizações facilitam o amadurecimento do ambiente de aprendizagem de grupo, tornando-o mais seguro e emocionalmente confortável.

Choo (2006) reforça a necessidade do conhecimento mais aprofundado dos outros membros do grupo ao descrever os três níveis determinantes para avaliar a busca e o uso da informação sob o ponto de vista do comportamento humano. O autor relata, no nível afetivo, como o estado emocional e psicológico de um indivíduo influencia a forma de buscar a informação. Nos processos de compartilhamento esse estado individual, enriquecido por suas características humanas (PSQ e HD), afeta (e é afetado) o relacionamento indivíduo-grupo e a capacidade de aprendizagem do grupo.

O relacionamento entre os membros do grupo é auxiliado e torna-se melhor, quando a informação é compartilhada, segundo Wilson et al. (2007), pois valida seus conhecimentos sendo, assim, intensificadora para o grupo. O comportamento dos seus membros para que isso aconteça é parte do processo de compartilhamento e aprendizagem. Por meio do comportamento de um indivíduo são expressas suas relações com outros membros do grupo e, como o ser humano é um ser subjetivo, suas relações interpessoais são subjetivas.

Essa subjetividade, intrínseca ao ser humano e presente nas organizações, afeta diretamente o compartilhamento de conhecimento, seja pelo impacto no comportamento de um indivíduo, seja por sua influência na formação de um ambiente propício para o compartilhamento e aprendizagem. Esse ambiente deve permitir a expressão das emoções como parte integrante da mensagem compartilhada. Nonaka e Konno (1998) reforçam a importância da construção de um ambiente ao afirmarem que, no espaço de compartilhamento por eles denominado “Ba”, as relações dependem do compartilhamento de emoções.

No ambiente de compartilhamento onde há a possibilidade da existência dos empecilhos para a troca de conhecimento (TIWANA, 2002) e do exercício dos comportamentos de aprendizagem (EDMONDSON, 1999), o indivíduo expõe seus erros, crenças, ineficiências ou dúvidas, o que provoca medo pela ameaça a sua posição que essa abertura pode causar.

Para Edmondson (1999) há, nessa exposição, a discussão franca e produtiva sobre os erros cometidos, a qual está associada à eficiência organizacional, visto que eles fornecem uma fonte de informações sobre desempenho. Dessa forma, grupos que enfrentam processos de desenvolvimento com todas as suas incertezas têm um ganho potencial assumindo os comportamentos de aprendizagem com suas possibilidades de melhor entendimento das relações e do ambiente.

Para promover a proximidade, a integração e a interação entre os membros do grupo é necessário vencer a insegurança provocada por esse medo. Edmondson (1999), em sua pesquisa sobre trabalho em equipes, define o construto segurança psicológica de equipes como uma crença compartilhada, normalmente tácita, que o grupo é seguro para assunção de risco interpessoal. Trata-se de um senso de confiança proveniente do mútuo respeito e crédito entre todos os membros do grupo, caracterizado pela certeza que nenhum componente irá rejeitar, punir ou dificultar e envergonhar o outro ao falar. A presença da segurança psicológica é um passo importante para desenvolver o ambiente adequado e uma intimidade conquistada descrita por North e Gueldenberg (2011).

A admiração e a afeição mútua entre os membros de um grupo de trabalho, reforçada pelos sentimentos positivos que os indivíduos começam a nutrir por si mesmos e pelos outros em uma interação íntima, promovem o florescimento da intimidade. A importância da

ligação entre cognição e afeição é explorada por Zajonc (2006). Para este autor os ensinamentos calam mais fundo no ser humano, quando levados por uma profunda afeição, pois podem modificar os indivíduos e até mesmo os ensinar a ver o mundo de forma diferente. Zajonc (2006) cita o filósofo alemão Goethe que declarou “em toda parte nós aprendemos de quem amamos”. Aprende-se mais com quem se admira ou se afeiçoa. É da natureza humana.

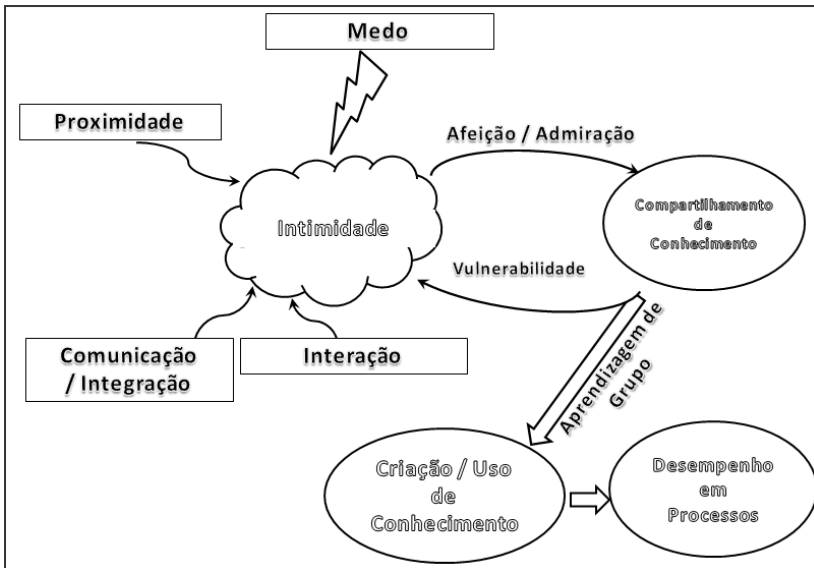
Entretanto não é fácil explorar este tema nas organizações ocidentais. Por um lado, há pouca aceitação, mas de outro são comprados programas de treinamento e desenvolvimento para a integração do grupo, para melhor interação nos processos de trabalho, para aprimorar tais relações humanas, enfim, para tornar as pessoas mais próximas e íntimas. O que se trabalha é a possibilidade dos indivíduos que compõem os grupos e a organização se conhecerem melhor, suas particularidades e nuances emocionais, suas dinâmicas humanas, suas biografias (BURKHARD, 2006), suas competências e seus comportamentos e, é claro, como tudo isso afeta o desempenho da organização.

A base para o desenvolvimento da afeição está nesse processo de conhecer o outro mais profundamente, afinal, como se pode desenvolver a afeição por alguém sem conhecê-lo(a)? O volume e o ritmo de atividades a que os indivíduos são hoje submetidos no trabalho organizacional, ampliados pela cobrança de resultados e obtenção das metas, não permite que eles possam realmente dedicar tempo para se conhecerem em um nível mais profundo, onde haja verdadeiramente uma troca de informações que retratem seu ‘Eu’. Não há chance estruturada para construir a afeição entre os membros de um grupo/organização e perde-se o potencial do desenvolvimento de intimidade e de aprendizagem. Namora (1989) lembra que o privilégio de durar na memória dos indivíduos tem um substrato afetivo, normalmente.

A partir do que é relatado por Zajonc (2006), que cognição e afeição estão profundamente ligadas, o desafio para as organizações que atravessam um processo de desenvolvimento é valorizar a criação de um ambiente para o compartilhamento de conhecimento onde haja proximidade, integração, comunicação e interação entre os membros de um grupo, fortalecendo sua intimidade, a despeito dos medos e das crenças, e despertando um grau de afeição que permita o frutificar do respeito, da admiração, da confiança, tornando cada integrante do grupo

mais vulnerável para o conhecimento que o outro possa compartilhar. Melhor visualização pode ser obtida na Figura 6.

Figura 6 - Intimidade como fator facilitador



Fonte: Rabelo et al. (2012).

2.4.2 Ambiente para compartilhamento do conhecimento

A importância da criação de um ambiente onde o conhecimento possa ser compartilhado, aprendido e construído é reforçado por Choo (2006) em sua segunda arena do uso estratégico da informação, a da Construção de Conhecimento. Esta arena é representada, segundo o autor, pela capacidade de criar, organizar e processar a informação, criando um ambiente propício ao aprendizado e a consequente geração do conhecimento. O desafio para as organizações é, além de construir o conhecimento, saber utilizá-lo e, por meio dele, desenvolver novos processos, produtos, serviços e capacidades.

Segundo Wasko e Faraj (2000), com frequência, os membros de uma organização são relutantes em trocar conhecimento, pois o consideram um bem particular de sua propriedade ou da organização que trabalham, impedindo o compartilhamento com outros membros ou

outras organizações. Entretanto, um grupo que trabalha sem a troca sistemática de conhecimento de seus integrantes perde a capacidade de complementação inerente ao grupo pela sua diversidade de formação e percepção, o que afeta o resultado a que se propõe. Para Basaglia et al. (2010), a integração de conhecimento no nível de análise do grupo é considerada uma capacidade central que permite aos grupos alcançarem seus objetivos.

Para Bogenrieder e Nootboom (2004), o compartilhamento de conhecimento requer uma capacidade de absorção mútua entre os membros de um grupo e, quando não está presente, precisa ser construída com intensivo ‘trabalho conjunto’.

A expertise não deve ser guardada no nível individual, ao contrário, é necessário integrar o conhecimento individual ao conhecimento do grupo para que esse se beneficie com isso. A vantagem do conhecimento do grupo emerge do novo conhecimento que é resultado da interação entre os membros do grupo, e não simplesmente de ganhos individuais no conhecimento de membros do grupo isolados (TIWANA; MCLEAN, 2005).

Para Basaglia et al. (2010), esse movimento da expertise do nível individual para o grupal é reforçado quando há a percepção compartilhada de valores e normas pelos membros de um grupo de trabalho, o que favorece a circulação de informações entre esses indivíduos, aumenta a habilidade de integração do conhecimento e influencia o desempenho do grupo de trabalho.

No estudo da estrutura de um grupo, Bogenrieder e Nootboom (2004) estabelecem quatro aspectos para fortalecer os vínculos entre seus membros: intensidade, frequência de interação, abertura de comunicação e duração dos vínculos. Fortes vínculos permitem o compartilhamento de experiências, o que reduz a distância cognitiva. Vínculos densos, fortes e duráveis, com dependência mútua, permitem o monitoramento próximo de conduta, o desenvolvimento de empatia e de identificação como base para a construção da confiança em um mútuo dar e receber (reciprocidade).

Reforça assim a necessidade da criação de um ambiente que permita a interação entre os indivíduos, sua integração e comunicação capazes de gerar fortes vínculos. Desenvolver esse ambiente requer uma visão de futuro compartilhada com toda organização (MOGGI; BURKHARD, 2005), onde esteja clara a importância do capital intelectual (RODRIGUES et al., 2009 e NORTH; PRESSER, 2011) e o

valor (PINTO, 2009) do compartilhamento de conhecimento como processo da aprendizagem de grupo (WILSON et al., 2007) e da GC. Dessa forma é incentivado o olhar objetivo de todos os empecilhos da troca do conhecimento (TIWANA, 2002), superando-os de forma estruturada com metodologia que valorize o aperfeiçoamento e o amadurecimento das relações interpessoais por meio do desenvolvimento de interações mais íntimas, do orgulho de grupo, da atração interpessoal, do comprometimento com o relacionamento e da afeição interpessoal que, conforme Rosh et al. (2012), caracterizam a intimidade de grupo.

É importante conscientizar-se que a GC está muito mais relacionada à cultura da organização do que ao uso de tecnologia. Podem-se nutrir os hábitos, os valores, as atividades que representem o bom uso do conhecimento, incluindo seu compartilhamento, criação e disseminação. A partir desse ponto é que a tecnologia pode alavancar o conhecimento. Uma cultura de compartilhamento que aceite, para a resolução de problemas, o debate e o conflito. Onde é possível que erros e sucessos, problemas, omissões e desastres sejam compartilhados e não penalizados ou escondidos (TIWANA, 2002).

A tecnologia possivelmente não trará todas as soluções às questões em GC. Esta dissertação apresenta, como complemento à tecnologia, a importância do aperfeiçoamento das relações interpessoais por meio do desenvolvimento da intimidade para o compartilhamento de conhecimento e para a criação de um ambiente mais aberto à troca transparente de conhecimento.

Com uma cultura mais amadurecida, a TIC é ferramenta eficiente para o uso, difusão, armazenagem e recuperação do conhecimento. Wasko e Faraj (2000) afirmam que a TIC, na forma de sistemas de GC, tem sido proposta como uma ferramenta eficaz para apoiar o compartilhamento de conhecimento. Estes sistemas são usados como dispositivos de comunicação para conectar indivíduos, promover a integração e unir especialistas aos que investigam e necessitam do conhecimento.

Na criação desse ambiente é preciso destacar que o processo de compartilhamento de conhecimento é potencializado pelo desenvolvimento da intimidade entre os membros do grupo de trabalho, no qual, conforme Zayonc (2006), pode florescer a admiração e a afeição, o que amplia o processo cognitivo de aprendizagem. Para que isso ocorra é preciso que haja proximidade entre as pessoas. É preciso

que haja a relação humana próxima, onde sejam percebidos pelos sentidos de uma pessoa as nuances emocionais da outra ao compartilhar uma informação ou conhecimento. Por esta razão, o desenvolvimento de um ambiente mais afetivo para o compartilhamento e a aprendizagem deve ser construído de forma que promova a integração mais íntima, a discussão e a exposição verbal e presencial dos membros de um grupo, superando medos e crenças individuais. O que é reforçado por Nonaka et al. (2000) ao conceituarem o espaço 'Ba' como contexto compartilhado (tempo e espaço) no qual conhecimento é compartilhado, criado e utilizado por meio da interação.

A construção de um ambiente propício à aprendizagem e a geração de conhecimento, onde os membros de um grupo possam compartilhar de forma efetiva os conhecimentos, precisa respeitar e valorizar os aspectos emocionais do processo de compartilhamento e da subjetividade humana.

Para isso sugere-se compreender o desenvolvimento da intimidade no grupo, bem como seus elementos.

2.4.3 Elementos de Desenvolvimento de Intimidade

Ao revisar a literatura, possíveis elementos de desenvolvimento de intimidade foram utilizados pelos autores referenciados nos itens 2.4, 2.4.1 e 2.4.2 para definir intimidade, para apresentar as características desejáveis do campo emocional envolvido no processo de compartilhamento e para descrever o ambiente adequado à troca de informações.

Estes elementos representam os alicerces necessários para o exercício da intimidade e constroem conjuntamente o ambiente para relacionamentos mais íntimos.

No Quadro 3 são relacionados os autores já citados e os elementos de desenvolvimento de intimidade por eles apresentados. Este quadro é uma sugestão de possíveis elementos que foram utilizados nesta pesquisa.

Quadro 3 – Elementos de Desenvolvimento da Intimidade

Autores	Elementos de Desenvolvimento da Intimidade
Costa (1996)	Proximidade, Segurança, Confiança
Rosh et al. (2012)	Interação, Afeição, Confiança, Proximidade, Admiração
Nonaka e Takeuchi (1995)	Proximidade, Interação, Confiança
Schein (1993)	Comunicação
Basaglia et al. (2010)	Integração, Comunicação, Interação
Edmonson (1999)	Segurança
Zajonc (2006)	Admiração, Afeição
AIPC (2013)	Proximidade, Comunicação
Nonaka (1991)	Interação
Tiwana e McLean (2005)	Interação
Bogenrieder e Nooteboom (2004)	Interação, Comunicação, Confiança

Fonte: Autoria própria

Sendo assim, apresentam-se as considerações pertinentes à Fundamentação Teórica.

2.5 CONSIDERAÇÕES

Processos de desenvolvimento organizacional podem ser bons momentos para a implantação da GC (NORTH; PRESSER, 2011), e tanto os processos de transformação de uma organização como os de gestão de seu conhecimento possuem como núcleo de seu trabalho o ser humano.

Para desenvolver uma organização é preciso desenvolver o ser humano (MOGGI; BURKHARD, 2005), da mesma forma que para gerir o conhecimento de uma organização é necessário que cada colaborador queira atuar nos processos de GC, disponibilizando o conhecimento (NONAKA, 1991).

Entretanto o ser humano é complexo com suas subjetividades e nuances emocionais (NORTH; GUELDEMBERG, 2011). A compreensão e a valorização destes aspectos tornam-se importantes para o processo de desenvolvimento dos indivíduos, caso contrário, podem prejudicar suas inter-relações e seus desempenhos em processos organizacionais (MOGGI; BURKHARD, 2005).

Sugere-se o desenvolvimento da intimidade como forma de trabalhar este campo emocional e de aproximar membros de grupos de trabalho e, assim, ampliar a confiança, a segurança e a interação interpessoal. De acordo com Rosh et al. (2012), a intimidade é da natureza humana, permite um entendimento mútuo e fomenta o compartilhamento mais profundo entre integrantes de um grupo

Somente com um efetivo compartilhamento de informações, emoções e comportamentos é que se criam condições para a aprendizagem de grupo, visto que compartilhamento é um dos seus mais importantes processos (WILSON et al., 2007).

A cobrança por resultados e desempenhos motivam as organizações a buscar melhores processos de criação e uso do conhecimento, o que ocorre pela aprendizagem de grupo.

Identificar e trabalhar os elementos de desenvolvimento de intimidade permitem que os gestores construam ambientes e relacionamentos entre membros de grupos de trabalho que, pelo exercício da aprendizagem de grupo, geram novos conhecimentos e resultados para a organização.

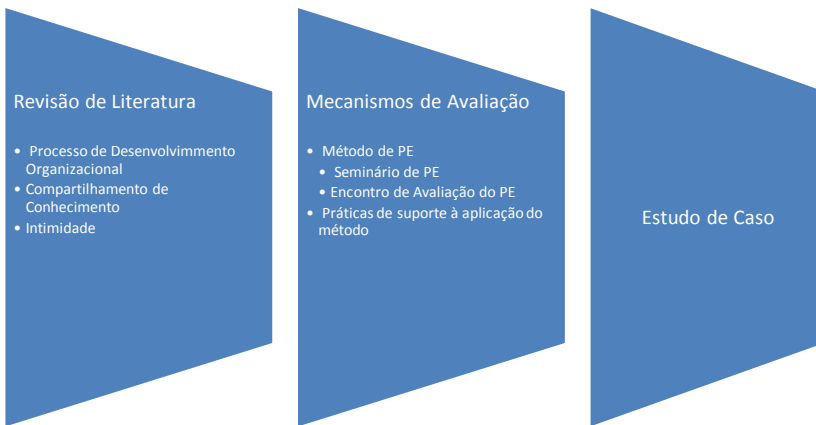
O que reforça a necessidade de estudos envolvendo a gestão do conhecimento e a intimidade como fator fomentador para um ambiente mais adequado de compartilhamento de conhecimento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo define a metodologia aplicada na pesquisa, a fim de descrever os procedimentos utilizados pelo pesquisador de forma estruturada e clara para facilitar a compreensão e o trabalho.

Na pesquisa foi realizada a revisão de literatura, desenvolvidos os mecanismos utilizados para a avaliação do compartilhamento de conhecimento com o desenvolvimento da intimidade e definido um processo de desenvolvimento organizacional para o estudo de caso prático em uma organização. A Figura 7 demonstra esta sequência.

Figura 7 - Estrutura da dissertação



Fonte: Autoria própria.

O primeiro passo dos procedimentos adotados no trabalho foi a descrição da modalidade de pesquisa em termos de visão do mundo do autor. Em função da amplitude dos conceitos adotados no trabalho, vide capítulo 2, esta etapa foi fundamental para estruturar a construção do estudo de caso.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA E VISÃO DE MUNDO

Apresenta-se neste tópico o método adotado para a pesquisa, a classificação quanto à natureza, o objetivo de pesquisa, a abordagem, os

procedimentos técnicos (SILVA E MENEZES, 2001), todos estes aspectos que delimitam a metodologia científica empregada na pesquisa.

Este trabalho científico utiliza o método indutivo baseado em um estudo de caso no qual, segundo Lakatos e Marconi (2001), partindo-se de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas.

Quanto à natureza esta pesquisa é classificada como aplicada, visto que se propõe a criar conhecimento aplicável em situações práticas de trabalho em grupo em processos de desenvolvimento organizacional. Para Lakatos e Marconi (2006), esse tipo de pesquisa possui interesse prático, visto que busca resultados para a solução de problemas reais.

Em relação ao objetivo, a pesquisa é descritiva e exploratória, pois relaciona conceitos estudados com variáveis apresentadas em um caso prático examinado com a coleta de dados e análises (GIL, 2002).

A unidade de análise da pesquisa é o grupo, no caso, gerentes e diretores que participam do PPE, pois são observados e analisados neste grupo os comportamentos e percepções dos seus membros, no nível das Relações, mais particularmente os empecilhos e razões para o compartilhamento de conhecimento.

O viés de pesquisa do autor é interpretativista, pois foram observadas as relações e interações sociais sob o ponto de vista qualitativo, já que busca compreender e definir os fenômenos de natureza humana, relacionados ao compartilhamento de conhecimento no ambiente natural de trabalho de grupo. Minayo, Delandes e Gomes (2007) relatam que a pesquisa predominantemente qualitativa corresponde a questões muito particulares, onde não se consegue quantificar. Esta trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e atitudes.

Em função da complexidade do fenômeno estudado o pesquisador sugeriu uma matriz para quantificar as principais variáveis envolvidas na pesquisa, porém tal instrumento é apenas um recurso de estruturação dos dados, reiterando o viés interpretativista do trabalho.

Uma vez declarada a visão de mundo e as características da pesquisa o próximo tópico descreve como foi realizada a revisão da literatura.

3.2 RESUMO ORIENTATIVO E REVISÃO DE LITERATURA

A forma como foi realizada a revisão da literatura foi fundamental para a identificação dos trabalhos mais relevantes que cercam os núcleos centrais do trabalho: compartilhamento do conhecimento e intimidade.

Para explorar a bibliografia nos temas de pesquisa foi realizada uma análise bibliométrica, por meio do método ProKnow-C (Knowledge Development Process – Constructivist), desenvolvido por Ensslin et al. (2010), com algumas adaptações. A partir dos construtos relacionados ao tema da pesquisa foram pesquisadas quatro bases: Web of Science, SCOPUS, Science Direct e Scielo (Brasil), todas no portal de periódicos da CAPES.

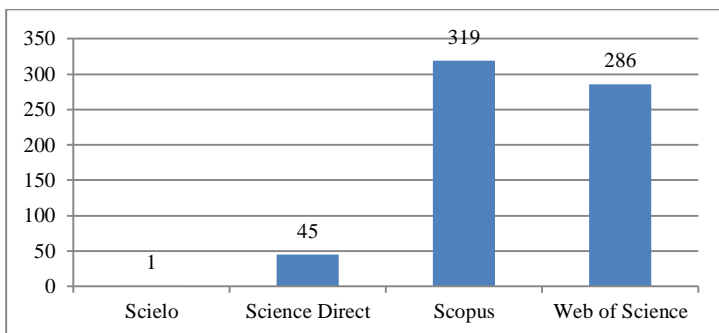
O objetivo inicial desta análise é, além de realizar uma revisão de literatura, aprofundar o conhecimento sobre o tema pesquisado e descobrir possíveis hiatos de pesquisa. Busca-se o mapeamento dos principais autores, periódicos e palavras-chave sobre os construtos definidos.

Conforme o método proposto por Ensslin et al. (2010), realizou-se a análise bibliométrica em quatro etapas. Primeiro são selecionados, nos bancos de dados acima, todos os artigos brutos que surgem ao colocar os dois construtos como as palavras-chave de pesquisa. Após o levantamento de todos os artigos em cada base de dados, é feita uma filtragem para eliminar aqueles que aparecem repetitivamente em mais de uma base. A terceira etapa, esta adaptada, a filtragem dá-se pela leitura do título e do *abstract* para a exclusão daqueles não alinhados com o tema de pesquisa. Por último, na quarta etapa, também adaptada, verificam-se quais artigos estão disponíveis com seus textos integrais nas bases de dados. Aqueles não disponíveis são excluídos.

As buscas foram realizadas no mês de março de 2012 e os construtos pesquisados foram '*group learning AND knowledge sharing*'.

Foram encontrados 651 artigos nas quatro bases de dados para os dois construtos de pesquisa. A Figura 8 apresenta a quantidade de artigos encontrados em cada base.

Em complemento a esta análise bibliométrica, foi realizada a pesquisa do construto '*intimacy*' relacionado ao construto '*work group*'. Selecionaram-se artigos alinhados ao tema compartilhamento de conhecimento.

Figura 8 - Quantidade de artigos por base de dados

Fonte: Autoria própria.

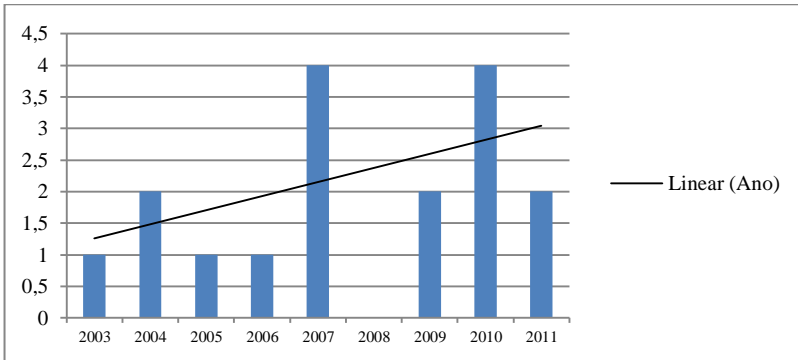
Conforme o método proposto para a análise bibliométrica, as quatro etapas foram realizadas e as filtrações resultaram em 17 artigos alinhados com o tema e disponíveis, conforme demonstra a Tabela 1.

Tabela 1 - Filtragem dos artigos

Filtragem	Número de artigos
Artigos brutos	651
Artigos sem duplicação	565
Artigos alinhados com o tema	21
Artigos disponíveis	17

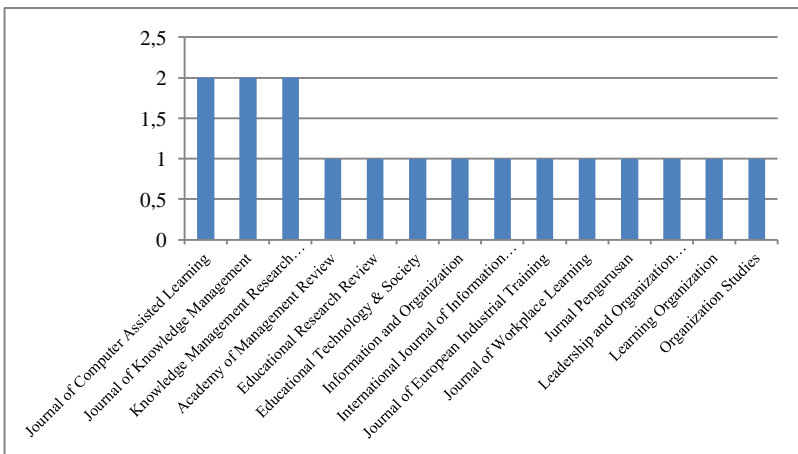
Fonte: Autoria própria.

Ao observar o ano de publicação dos 17 artigos, percebe-se que estão concentrados nos últimos 10 anos com a tendência de crescimento conforme a Figura 9.

Figura 9 - Linha do tempo

Fonte: Autoria própria.

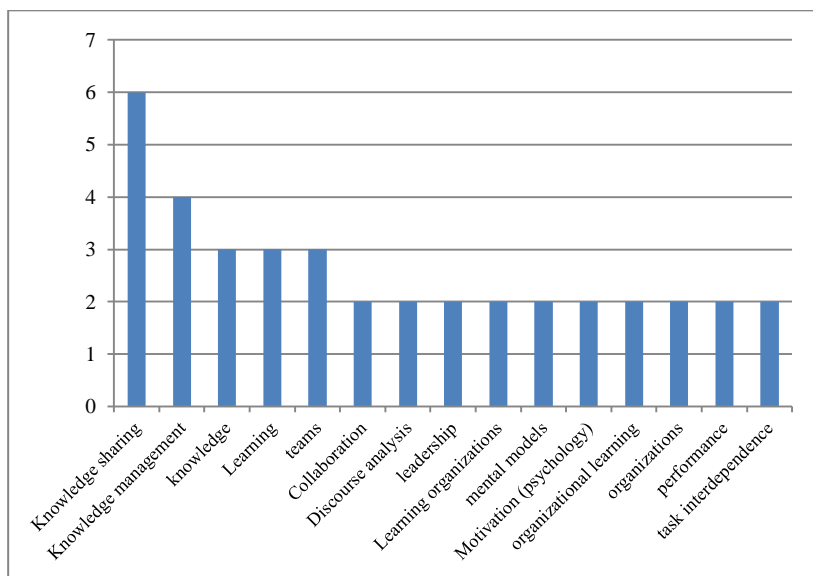
Na análise conjunta dos artigos seleccionados destaca-se que foram encontrados em 14 diferentes tipos de periódicos com destaque para *Journal of Computer Assisted Learning*, *Journal of Knowledge Management* e *Knowledge Management Research and Practice*, onde teve pequena concentração, o que pode ser visualizado na Figura 10. Foram ao todo 41 autores que participaram da construção destes artigos e todos participaram de apenas uma publicação.

Figura 10 – Periódicos

Fonte: Autoria própria

Na pesquisa apareceram 93 palavras-chave nos 17 artigos selecionados. Deste conjunto, 15 palavras-chave apareceram em mais de uma publicação, conforme Figura 11. Vale observar que o construto *group learning* utilizado para a pesquisa apareceu como palavra-chave em apenas um artigo, enquanto que o outro construto de pesquisa *knowledge sharing* surge em seis artigos. Tudo indica que aprendizagem de grupo é ainda um tema de pesquisa carente de aprofundamento e publicação.

Figura 11 - Palavras-chave mais relevantes



Fonte: Autoria própria

Quanto à relevância dos artigos selecionados foi mensurada a quantidade de citação pelo Google Acadêmico. O Quadro 4 mostra os títulos de todos os artigos e a quantidade que já foi citado (em abril de 2012).

Quadro 4 - Relevância dos artigos

Artigo	Quantidade de citação
Group learning	657
Learning groups: What types are there? A theoretical analysis and an empirical study in a consultancy firm	128
Mechanisms for sharing knowledge in project-based organizations	66
The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness	41
Understanding knowledge-sharing breakdowns: A meeting of the quantitative and qualitative minds	38
Communities of practice as stimulating forces for collective learning	34
Using group communication to monitor web-based group learning	33
Knowledge sharing in organisational contexts: A motivation-based perspective	25
Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations	24
Tacit knowledge in the workplace: The facilitating role of peer relationships	19
Examining the Factors Influencing Participants' Knowledge Sharing Behavior in Virtual Learning Communities	11
Sharing knowledge, being different and working as a team	9
Cultivating knowledge sharing through the relationship management maturity model	5
IT knowledge integration capability and team performance: The role of team climate	4
From group-based work to organisational learning: The role of communication forms and knowledge sharing	3
Communities of practice: Dynamics and success factors	3
Social capital dimensions for tacit knowledge sharing: Exploring the indicators	0

Fonte: Autoria própria.

Na análise dos artigos foi aprofundado o tema pela escolha e leitura de algumas publicações por eles referenciadas. Alguns artigos, expressos no Quadro 5, foram incorporados à pesquisa e referenciados no trabalho.

Quadro 5 - Publicações referenciadas relevantes

Artigo	Quantidade de citação
Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams	2138
“It is what one does”: Why people participate and help others in electronic communities of practice	956
Learning by Interaction: Absorptive Capacity, Cognitive Distance and Governance	294
Expertise Integration and Creativity in Information System Development	160

Fonte: Autoria própria.

O Quadro 6 mostra o resumo orientativo da pesquisa. A proposta é explicitar os assuntos pesquisados, seus principais autores e a relação com as questões para responder aos objetivos da pesquisa.

Quadro 6 - Resumo orientativo da pesquisa

FATORES PESQUISADOS	ASPECTOS OBSERVADOS	DETALHAMENTO DOS ASPECTOS OBSERVADOS	REFERÊNCIAS DA LITERATURA	QUESTÕES PARA RESPONDER AOS OBJETIVOS DA PESQUISA
Desenvolvimento Organizacional	-Níveis qualitativos da organização - A estratégia da mudança	- Definições - Elementos	North e Presser (2011), Moggi e Burkhart (2005), Choo (2006), Rodrigues et al. (2009)	Objetivo específico 'a' Entrevista semiestruturada Questionário Análise de dados
Gestão do Conhecimento	- Aprendizagem de grupo - Compartilhamento de conhecimento	- Definições - Objetivo da GC - Capacidade de absorção de conhecimento - Distância cognitiva - Grupo como sistema - Propósito - Razões e Impedimentos do compartilhamento - Riscos psicológicos - Valor do compartilhamento - Comportamentos de aprendizagem - Práticas de compartilhamento	Nonaka et al. (2000), Wasko e Faraj (2000), Nonaka e Konno (1998), Wilson et al (2007), Tiwana (2002), Nootboom (2000), Bogenrieder e Nootboom (2004), Moggi e Burkhard, (2005), Nonaka (1991), Edmondson (1999), Bertalanffy (2006), Sessa e London (2008), Basaglia et al. (2010), Davenport e Prusak (1998), Nonaka e Takeuchi (1997), Murman (2002), Pinto (2009), APO (2010), Ramalingam (2006), Servin (2005)	Objetivo específico 'b' e 'c' Entrevista semiestruturada Questionário Análise de dados Observação in loco
Intimidade	- Clima do grupo - Campo emocional - Aspectos emocionais no compartilhamento - Ambiente para o compartilhamento	- Definições - Classificação - Como construí-la - Barreiras principais - Coesão - Pensar, Sentir e Querer - Dinâmicas humanas - Criação de ambiente - Elementos de desenvolvimento	Costa (1996), AIPC (2013), Rosh et al. (2012), CWC (2013), Schein (1993), Chang et al. (2003), North e Gueldenberg (2011), Nonaka e Takeuchi (1995), Basaglia et al (2010), Edmondson (1999), Shulman (2004), Argote, Gruenfeld e Naquin (2001), Wilson et al. (2007), Nonaka (1991), Bogenrieder e Nootboom (2004), Moggi e Burkhard (2005), Popadiuk (2006), Seagal e Horne (1998), Choo (2006), Nonaka e Konno (1998), North e Gueldenberg (2011), Zajonc (2006), Burkhard (2006), Namora (1989), Rabelo et al. (2012), Tiwana e Mclean (2005), Wasko e Faraj (2000), Nonaka et al. (2000), Tiwana (2002)	Objetivo específico 'b' e 'c' Entrevista semiestruturada Questionário Observação in loco

Fonte: Autoria própria.

Uma vez construído o referencial teórico o próximo passo foi escolha de um processo de desenvolvimento organizacional onde os conceitos pudessem ser explorados e, não menos importante, definir um mecanismo para a avaliação dos conceitos.

3.3 MECANISMOS DE AVALIAÇÃO

Para analisar a relação entre a intimidade entre os participantes de um grupo de trabalho e o compartilhamento de conhecimento foi escolhido o processo de PE em uma organização que passa por um processo de desenvolvimento organizacional (estudo de caso).

Foi descrito um método de PE, apresentado no Anexo A, que explora o compartilhamento de conhecimento por meio de práticas que desenvolvem a intimidade entre os participantes. Estas são instrumentos de suporte à aplicação do método e são apresentadas no Anexo B.

Neste ponto da dissertação é importante salientar que o foco do trabalho não é o método do PE, mas sim utilizá-lo como um local de observação do compartilhamento de conhecimento pelo prisma dos construtos selecionados. As principais vantagens do método de PE escolhido são:

- a. Composto por uma sequência estruturada de atividades com o grupo de alta liderança;
- b. Por ser um processo repetitivo, permite a observação sistemática;
- c. O acesso do pesquisador a organização que passa pelo processo de desenvolvimento e realiza o PE com este método.

O processo de desenvolvimento organizacional estudado, mas especificamente o PPE, tem como eventos marcantes o Seminário de PE e o Encontro de Acompanhamento do PE. Serão observados estes dois eventos onde são coletados os dados.

Também é importante observar que o PPE ocorre em um ambiente onde a mudança é gestada de forma gradual e contínua, pois, sendo parte de um processo de desenvolvimento organizacional, necessita de tempo para que haja uma real transformação na cultura, relações humanas, normas e procedimentos que caracterizam a organização.

Dessa forma sugere-se que ocorram regularmente (com periodicidade anual, nesta pesquisa) passos que garantam e deem ritmo ao PPE:

- a. Conhecer e estudar o ambiente interno e externo da organização;
- b. Definir suas metas e ações para o período (ano, no caso);
- c. Agir na execução das ações definidas e prover as condições necessárias para a boa realização das mesmas;
- d. Avaliar esse processo para retroalimentá-lo e aperfeiçoá-lo para o período seguinte (ano, no caso).

No método de PE apresentado nesta dissertação é proposto mecanismo e práticas de GC que permitam realizar em grupo os itens ‘a’, ‘b’ e ‘d’, incrementando a intimidade entre seus membros.

A etapa ‘Seminário de PE’ do método engloba os passos ‘a’ e ‘b’ e é composta pelas seguintes atividades:

- a. Preparação do Seminário de Planejamento Estratégico (Diagnóstico).
- b. Revisitação a VVM.
- c. Revisitação a Carta de Intenções.
- d. Revisitação a SWOT.
- e. Captação do Aprendizado do ano.
- f. Construção das Estratégias, Objetivos Estratégicos e Metas.

Durante a etapa ‘Execução do Mecanismo de Acompanhamento e Controle’ ocorre o ‘Encontro de Acompanhamento do PE’, onde acontece o passo ‘d’. Este Encontro é composto pelas seguintes atividades:

- a. Diagnóstico.
- b. Apresentação do andamento dos planos de ação.

São nestas duas etapas (Seminário de PE e Execução do Mecanismo de Acompanhamento e Controle) que há uma maior interação entre os participantes e por isso foram escolhidas para a observação.

É preciso atentar que o desenvolvimento da intimidade ocorre durante as práticas utilizadas nas etapas do método do PE. Quando do diagnóstico, que o pesquisador realiza pelas entrevistas na etapa Formação de Imagem do método e pelas entrevistas que realiza na atividade de Diagnóstico no Seminário de PE ou no Encontro de Acompanhamento do PE, podem ser identificadas situações

(oportunidades de desenvolvimento) onde práticas específicas são utilizadas para reforçar um conceito necessário ao desenvolvimento do grupo e do indivíduo, o que aumentará a possibilidade do compartilhamento de conhecimento mais efetivo.

O quadro abaixo resume a lógica empregada na aplicação do PPE em um ambiente de desenvolvimento organizacional onde a mudança está sendo gestada.

Quadro 7 - Processo de Planejamento Estratégico

Passos				
Etapas do PPE	Seminário do PE	Seminário do PE e Construção dos Planos de Ação (PA)	Execução dos Planos de Ação (PA)	Execução do Mecanismo de Acompanhamento e Controle (Encontro de Acompanhamento do PE)
Atividades do PPE	<ul style="list-style-type: none"> . Preparação do Seminário de Planejamento Estratégico (Diagnóstico) . Revisitação a VVM . Revisitação a Carta de Intenções . Revisitação a SWOT . Captação do Aprendizado do ano 	<ul style="list-style-type: none"> . Construção das Estratégias, Objetivos estratégicos, Metas. Avaliação e . Definição dos planos de ação 	<ul style="list-style-type: none"> . Execução dos planos de ação definidos . Transformação de rotinas . Implementação de novas rotinas 	<ul style="list-style-type: none"> . Diagnóstico . Apresentação do andamento dos planos de ação . Avaliação
Práticas	<ul style="list-style-type: none"> . Práticas de GC (Compartilhamento de conhecimento) . Práticas de Suporte à Aplicação do Método 	<ul style="list-style-type: none"> . Práticas de GC (Compartilhamento de conhecimento) . Práticas de Suporte à Aplicação do Método . Avaliação 	<ul style="list-style-type: none"> . Rotinas . Ferramentas de planejamento e execução 	<ul style="list-style-type: none"> . Práticas de GC (Compartilhamento de conhecimento) . Práticas de Suporte à Aplicação do Método . Exposição oral e individual do responsável pelo plano de ação . Avaliação

Fonte: Autoria própria

As práticas utilizadas no PPE são dinâmicas e variáveis, pois podem ser usadas a qualquer instante do processo, quando se percebe a necessidade de desenvolver e vivenciar um conceito, preparar um ambiente adequado para a troca, minimizando os possíveis empecilhos para compartilhamento de conhecimento, além, é claro, daquelas necessárias para a construção das estratégias, objetivos e metas.

3.4 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foram elaborados como instrumentos de pesquisa uma entrevista semiestruturada com perguntas abertas concebidas com base nos quatro níveis da organização de Moggi e Burkhard (2005) e um questionário de avaliação de etapas do processo de PE (Seminário de PE e Encontro de Avaliação).

As entrevistas e os questionários foram aplicados no grupo de alta liderança da organização pesquisada (diretores e gerentes), os quais participaram do PE, e em determinados momentos do processo (etapa 5 – Seminário de PE e etapa 8 – Execução do Mecanismo de Acompanhamento e Controle), conforme o método proposto.

A entrevista conteve questões abertas com cunho exploratório, a fim de obter maior detalhamento da situação da organização nos quatro níveis qualitativos (Recursos, Processos, Relações e Identidade), segundo a percepção dos executivos.

A validação das questões da entrevista e do questionário ocorreu pelo *feedback* apresentado pelos próprios executivos da organização, pois as perguntas, ao serem respondidas com facilidade, não gerando dúvidas quanto à sua interpretação e atingindo os objetivos para os quais foram elaboradas, tornaram válido o instrumento de pesquisa.

É importante destacar que em nenhum momento foi revelado aos participantes (à exceção da Diretoria) que os dados coletados com as entrevistas, os questionários e a observação de comportamento seriam utilizados em pesquisa acadêmica, o que evitou prejuízos possíveis causados pela insegurança, constrangimento ou desconfiança.

Os dados foram coletados por um período de quatro anos (2009 a 2012) pelo próprio pesquisador. Isto foi possível, pois o método do PPE implantado sugere que o PE seja realizado todo ano para a reavaliação do planejamento do ano anterior e para a agregação do aprendizado do ano. Os dados foram segregados por construto analisado e por ano (estado do sistema) observado.

A escolha da organização para o estudo de caso foi realizada por meio dos seguintes critérios:

- a. Esteja em processo de planejamento estratégico,
- b. Que possua um número de líderes integrantes do grupo que constrói o PE acima de 20 indivíduos (que seja possível trabalhar com pequenos grupos),
- c. Que seja aberta à interferência e observação de um facilitador/pesquisador em suas reuniões de trabalho,
- d. Que permita acesso a seus executivos,
- e. Que seja aberta para a realização de dinâmicas e de atividades de grupo durante as reuniões de trabalho,
- f. Que apresente interesse em participar como caso de estudo em pesquisa acadêmica.

3.5 ANÁLISE DE DADOS

Caracterizou-se o grupo de participantes do PPE como um sistema, conforme define Bertalanffy (2006) e seu desenvolvimento pode ser observado pela evolução de seus estados. Selecionaram-se construtos para serem os elementos de observação no decorrer do tempo entre um estado do sistema e outro, conforme o sistema foi submetido ao método de PE e as diferentes práticas (Práticas de Compartilhamento do Conhecimento e Práticas de Suporte à Aplicação do Método).

Os construtos foram elementos de observação da mudança e de como o desenvolvimento da intimidade pôde se relacionar ao compartilhamento de conhecimento.

Para a observação da relação do desenvolvimento da intimidade no grupo estudado de participantes do PPE com o compartilhamento de conhecimento foram utilizados seis dos construtos definidos por Tiwana (2002) como ‘razões e empecilhos para o compartilhamento de conhecimento’ apresentados no Quadro 1. São eles:

- a. Alto nível de confiança x Medo e suspeita;
- b. Trabalho colaborativo de equipe x Esforço individual sem reconhecimento e recompensa;
- c. Missão, visão, valores e estratégias alinhadas x Falta de alinhamento;
- d. Foco no processo x Foco funcional;
- e. Abertura para ideias de fora x Muito ocupado para compartilhar;

- f. Tomadas de decisão localizadas x Tomadas de decisão centralizadas (de cima para baixo).

Estes construtos foram considerados mais apropriados para o trabalho e a observação, visto que estavam relacionados com as principais demandas do grupo identificadas após a análise situacional realizada no primeiro ano do PPE.

Cada ano representa um estado do sistema observado ('grupo de participantes do PE'). Foi analisada a situação do grupo para cada construto em cada estado. Com o intuito de quantificar a evolução do grupo, foi realizada uma avaliação com base nas respostas obtidas e sugerido um grau de 1 a 5 que representou a adequação do grupo aquele construto em cada estado. O grau 1 representou a razão/habilitador para compartilhamento de conhecimento fraco e o empecilho/impedimento para o compartilhamento de conhecimento forte. A variação foi até o grau 5 que representou a razão para compartilhamento forte e o empecilho fraco.

AVALIAÇÃO GRAU:

1	2	3	4	5
Razão fraca			Razão forte	
Empecilho forte			Empecilho fraco	

Para avaliar a evolução da intimidade nos participantes do grupo foram propostos graus, apresentados em uma planilha, que quantifiquem o nível de intimidade do grupo e do indivíduo.

A ideia foi quantificar cada elemento de desenvolvimento de intimidade para os integrantes do grupo, baseado nas suas respostas às entrevistas semiestruturadas de diagnóstico, ao questionário de avaliação de encerramento de etapa do PE e à avaliação do pesquisador.

Foram propostos os graus 1, 2, 3, 4 e 5 e calculada a média por participante. As medições foram realizadas ao final de cada ciclo (anual no caso deste trabalho).

A contribuição desta planilha foi a possibilidade de avaliação do nível de intimidade do grupo. Após cada intervenção pôde-se avaliar como evoluiu a intimidade e o fluxo do conhecimento.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

Para aprofundar a pesquisa, foi escolhido o ambiente corporativo, o ambiente de organizações em seus processos de transformação, em especial com o processo de planejamento estratégico (PPE), onde a interação da liderança é mais intensa, provocada, e o compartilhamento do conhecimento precisa ocorrer.

Foi selecionada uma organização privada prestadora de serviços públicos por meio de concessões e contratos de limpeza urbana e saneamento. A organização é de Santa Catarina e possui mais de 10 filiais em diversos municípios do estado com gerentes locais, além da sede da organização com gerentes de departamentos (engenharia, comercial, manutenção, suprimentos, relação com usuários, etc.). Possui mais de 1700 funcionários e 10 anos de existência. É oriunda de outra organização com mais de 30 anos e, por isso, seus gerentes possuem em média 15 anos de convivência. Seus clientes são prefeituras e seus municípios.

A escolha desta organização deve-se à familiaridade, interesse profissional e facilidade de trânsito que o pesquisador possui, visto que é o facilitador contratado para conduzir o seu processo de PE.

A organização encontra-se no atual momento no quarto ano do seu processo de PE e este tem proporcionado transformações em suas diretrizes, relações interpessoais e processos de decisão.

Esse processo de PE conta com a participação direta do grupo de diretoria e gerência, além de alguns executivos em nível de liderança, o que perfaz um grupo de 25 pessoas.

4.2 DESCRIÇÃO DO CASO

O método descrito foi aplicado na organização pesquisada nos anos de 2009 a 2012, com o mesmo conjunto de executivos, salvo pequenas alterações de quadro (substituições de gerentes, além do incremento de um cargo gerencial).

A contratação do pesquisador como facilitador de seu processo de transformação organizacional ocorreu em final de 2008, quando despertou na organização a necessidade de ter o processo de construção

de novos negócios desenvolvido. Havia a vontade de se lançar em novas possibilidades futuras e buscava o caminho.

Em uma entrevista de diagnóstico foi percebido que, mais do que a construção de novos negócios, não havia um processo de desenvolvimento de objetivos estratégicos de longo prazo e de pensar o futuro de forma metodológica com o envolvimento da alta liderança (inclusão dos gerentes). Propôs-se, então, ingressar em um processo de desenvolvimento capaz de transformar a forma da organização visualizar e construir o futuro com o envolvimento direto de seus principais executivos.

O diagnóstico inicial demonstrou, no início do ano de 2009, necessidades de desenvolvimento nos quatro níveis, conforme anexo C. Por uma questão de metodologia, o trabalho iniciou com foco nos níveis da Identidade e Relações, pois são normalmente causas de problemas nos níveis de Processos e Recursos, conforme relata Moggi e Burkhard (2005).

Tendo claro o foco, os seminários de PE daquele ano foram realizados com o objetivo de construir as diretrizes de longo prazo (cinco anos) pela primeira vez e metas e planos de ação de curto prazo (um ano) – nível da Identidade – e de trabalhar a comunicação e integração entre os gerentes e diretores, todos participantes do PE – nível das Relações.

Neste trabalho de pesquisa, a análise do processo de PE será limitada à atuação no nível das Relações, pois é onde podem ser observadas as alterações de comportamento dos executivos e as suas percepções quanto ao desenvolvimento de intimidade entre eles e as consequências no compartilhamento de conhecimento.

Com a evolução do trabalho e o amadurecimento do processo de planejamento estratégico na organização foram realizados mais três PE nos anos consecutivos, seguindo o método proposto.

Embasado nas questões de desenvolvimento que apareceram no decorrer dos anos de aplicação do método de PE, a prioridade de trabalho nos quatro níveis da organização foi modificando. Com o foco no nível das Relações e com o propósito de construir um ambiente que permitisse o desenvolvimento da intimidade entre os executivos membros do grupo que participa do PPE, foram selecionadas e aplicadas diversas práticas de GC (compartilhamento de conhecimento), mencionadas no Quadro 2, além de práticas de desenvolvimento de

intimidade mencionadas no Anexo B - Práticas de Suporte à Aplicação do Método.

Os tipos de práticas utilizadas variaram conforme o foco do trabalho no nível das Relações e a demanda do grupo pela percepção do pesquisador. Essa percepção se deu pela análise das respostas às entrevistas e aos questionários com os executivos. O propósito do uso das práticas é trabalhar os aspectos a serem desenvolvidos no nível das Relações, como comunicação e integração entre os executivos e a interação e a proximidade pela participação em decisões, capacidade de trabalho em grupo e delegação.

Foram observados durante a pesquisa quatro estados do grupo de participantes do PPE nos anos de 2009 a 2012. Serão focados para observação o Seminário de PE e o Encontro de Acompanhamento do PE. A observação é realizada baseada nas respostas obtidas nas entrevistas e nos questionários de avaliação realizados.

No Quadro 8 são apresentados para cada ano (estado do sistema 'grupo de participantes do PE') os níveis da organização que foram foco do trabalho do PPE, os aspectos a serem desenvolvidos no nível de estudo (das Relações), as práticas que foram utilizadas para trabalhar o grupo e seus membros.

Quadro 8 - Foco e práticas utilizadas no processo de PE

	Estado 1 – 2009	Estado 2 - 2010	Estado 3 – 2011	Estado 4 - 2012
Foco	Identidade e Relações	Relações, Processos e Recursos	Relações, Processos e Recursos	Relações e Processos
Aspectos a desenvolver nas Relações	Comunicação, Integração, Participação em decisões, Estilo de liderança	Comunicação, Integração, Participação em decisões, <i>Feedback</i> , Trabalho em grupo	Comunicação, Integração, Participação em decisões, Trabalho em grupo, Delegação	Comunicação, Integração, Participação em decisões, Trabalho em grupo, Delegação
Práticas	Times: Virtuais ou cara a cara, Entrevistas semiestruturadas e devolutiva, <i>Brainstorming</i> , Narrativas, Captura de ideias, Captura de expectativas, Local de trabalho colaborativo, Revisão pós-ação, Processo decisório, Revisão de aprendizagem, Sessões de Desafio/ Dinâmica de troca e construção coletiva, Drama: estilos de liderança, Dinâmicas de percepção: Fs, cubos, contar 40, Comunicação com gravura.	Entrevistas semiestruturadas e devolutiva, <i>Brainstorming</i> , Captura de ideias, Captura de expectativas, Local de trabalho colaborativo, Revisão pós-ação, Revisão de aprendizagem, Processo decisório, Sessões de Desafio/ Dinâmica de troca e construção coletiva, <i>Feedback</i> nas costas, Dinâmicas de percepção: Dar e receber, Equidistância, Escravos de Jó, Rede.	Entrevistas semiestruturadas, Caixa de Pandora, Compartilhamento da biografia, <i>Brainstorming</i> , Captura de ideias, Captura de expectativas, Local de trabalho colaborativo, Revisão pós-ação, Revisão de aprendizagem, Processo decisório, Sessões de Desafio/ Dinâmica de troca e construção coletiva, Drama: apresentação HD e complementaridade HD, Dinâmicas de percepção: Palavra/pensamento/audição, Identificação do HD, Venda HD (Café de Conhecimento adaptada).	Entrevistas semiestruturadas, Caixa de Pandora, Feira de competências de equipe de alto desempenho, <i>Brainstorming</i> , Captura de ideias, Captura de expectativas, Local de trabalho colaborativo, Revisão pós-ação, Sessões de Desafio/ Dinâmica de troca e construção coletiva, Processo decisório, Revisão de aprendizagem, Teia, Dinâmicas de percepção: Jogo do abraço.

Fonte: Autoria própria.

A aplicação destas práticas ocorreu nos diversos encontros de trabalho durante os anos, tornando o processo de desenvolvimento contínuo para o grupo participante.

A proposta das práticas é exercitar a integração do grupo, a comunicação, o autoconhecimento, o conhecimento dos outros membros do grupo, a percepção de suas reações, mas também compartilhar e criar conhecimento e explicitar o aprendizado. Dessa forma os elementos de desenvolvimento de intimidade estão sendo trabalhados.

Além disso, é objetivo do exercício de algumas práticas é a vivência de conceitos que, ao invés de serem trazidos apenas em forma de palestra, são exercitados pelo indivíduo que apreende aquilo que lhe faz sentido do conceito que está embutido na prática. Para Moggi e Burkhard (2005), ao vivenciar um conceito, o ser humano está trabalhando sua compreensão pela energia do Sentir, aquela que media a energia do Pensar, da compreensão cognitiva e lógica e a energia do Querer, a que traz o impulso do agir. É pelo sentir humano que os conceitos que fazem sentido são validados, e assim podem ser incorporados sob os princípios racionais ou cognitivos.

Para analisar estes dois momentos observados (Seminário de PE e o Encontro de Acompanhamento do PE) serão descritos o objetivo, a prática utilizada e o resultado esperado para cada uma das duas etapas.

4.2.1 Descrição do Seminário de PE

O seminário ocorre normalmente no início do quarto trimestre do ano em local afastado da organização, onde os participantes possam ficar concentrados nas atividades sem interrupções.

Diagnóstico

Previamente ao Seminário de PE é realizada para o Diagnóstico uma entrevista semiestruturada (prática) com duas questões básicas:

- a. Como está o clima organizacional?
- b. Quais são seus incômodos e preocupações?

Outras questões são normalmente agregadas e variam conforme a maturidade e evolução do grupo.

O objetivo do Diagnóstico é levantar questões e oportunidades do grupo no nível das Relações e Identidade, principalmente em relação a: estilo de liderança, comunicação vertical e horizontal, alinhamento estratégico, participação nas decisões, trabalho em equipe, posturas

proativas ou reativas, etc, que impactem no compartilhamento de conhecimento e, conseqüentemente, no processo de aprendizagem do grupo.

O resultado esperado é identificar claramente a oportunidade de desenvolvimento do grupo naquele instante, o que alimenta o pesquisador a preparar práticas que permitam ao grupo a vivência de conceito necessário aquele momento para seu desenvolvimento e que minimize algum empecilho para o compartilhamento.

Revisitação a VVM

Como uma das primeiras atividades do Seminário de PE, a Revisitação a VVM tem como objetivo verificar se a Visão, os Valores e a Missão construídos e em vigor até aquele momento continuam válidos e retratam corretamente a organização.

A prática proposta para essa dinâmica é a divisão dos participantes em pequenos grupos de quatro pessoas para responder basicamente às seguintes questões:

- a. Esta declaração continua válida e identifica a organização?
- b. Há algo a ser aperfeiçoado?

O resultado previsto é a VVM revalidada com ou sem alterações, além do alinhamento e entrosamento do grupo.

Revisitação a Carta de Intenções

Logo após a analisar a VVM, a Revisitação a Carta de Intenção tem como objetivo verificar se esta Carta, previamente construída, continua válida no momento atual ou se precisa alguma adequação.

A prática proposta para envolver todos na discussão é dividir o conteúdo da Carta em partes para que pequenos grupos de quatro pessoas possam analisá-las seguindo, basicamente, as questões:

- a. Esta Carta inspira e direciona o trabalho na organização?
- b. Ela está adequada à organização? Qual o sentimento?

O resultado previsto é a Carta de Intenções revalidada com ou sem alterações e o grupo mais alinhado e entrosado.

Revisitação a SWOT

A Revisitação a SWOT tem como objetivo atualizar a análise previamente realizada dos ambientes internos e externos à organização e, pelo conhecimento e vivência adquiridos durante o ano por cada

participante, detectar alguma modificação significativa nos pontos fortes e fracos ou nas oportunidades e ameaças.

Como é um conteúdo extenso e muito variado, a prática utilizada consiste em subdividi-lo em partes de tal forma que pequenos grupos de três a cinco integrantes possam discutir as informações à luz das seguintes questões básicas:

Ambiente interno.

- a. O que mudou durante o ano nos níveis dos Recursos, Processos, Relações e Gestão e Resultados?

Ambiente externo.

- a. O que mudou durante o ano no mercado ou na comunidade onde a organização atua? Qual é o possível o impacto para a organização?

O resultado previsto é a SWOT revalidada com ou sem alterações, além do alinhamento e entrosamento do grupo.

Captação do Aprendizado do ano

O objetivo da Captação do Aprendizado é trazer a consciência do grupo a série de aprendizados que cada indivíduo adquiriu durante o ano e também aqueles que o grupo obteve de forma coletiva.

Para que todos possam se expressar e interagir com outros, a prática utilizada é a discussão em pequenos grupos de três ou quatro pessoas seguido do compartilhamento entre todos os grupos por meio de apresentações em plenária. Para motivar a busca do aprendizado, algumas questões básicas são formuladas:

- a. O que era previsto acontecer e o que realmente aconteceu neste ano?
- b. Quais foram meus aprendizados?

Espera-se como resultado desse levantamento a mudança de atitude e comportamento, individual e coletivamente, como tarefa de desenvolvimento percebida pelo aprendizado do ano, além da criação de possíveis metas e ações que permitam corrigir erros cometidos em processos e projetos.

Construção das Estratégias, Objetivos Estratégicos, Metas

O objetivo desta atividade é construir de forma estruturada o caminho estratégico a ser seguido pela organização e estabelecer os resultados a serem alcançados. Objetiva-se também fazer essa

construção com o envolvimento de todos os participantes do PE e por meio do compartilhamento de seus conhecimentos.

A prática utilizada é o trabalho em pequenos grupos de quatro ou cinco pessoas, onde, embasados nas várias revisitas que foram realizadas (VVM, Carta de Intenções e SWOT), no aprendizado do ano e no que foi estabelecido no PE do ano anterior (estratégia, objetivos estratégicos e metas), é discutido e criado o que se deseja realizar e atingir no próximo ano. Questões são propostas aos pequenos grupos para objetivar as discussões:

- a. O que é necessário para avançar nos objetivos estratégicos?
- b. O que precisa ser atualizado ou criado?
- c. Quais são as metas necessárias para atingir os objetivos estratégicos?

O resultado esperado é o alinhamento e a integração do grupo pelo exercício da discussão e do consenso ou do consentimento no estabelecimento das estratégias, dos objetivos estratégicos de cinco anos e as metas do ano.

4.2.2 Descrição do Encontro de Acompanhamento do PE

O encontro é realizado normalmente no início do segundo trimestre no ano com a duração de apenas um dia em local afastado da organização para que os participantes mergulhem nas atividades sem interrupções.

O objetivo do encontro é trabalhar a integração e a comunicação do grupo, apresentar o andamento dos planos de ação, as dificuldades para suas execuções e discutir e decidir sobre qualquer necessidade de alteração de metas e ações estabelecidas no PE.

Como práticas são utilizadas dinâmicas de percepção (individual e grupo) para trabalhar o autoconhecimento e a percepção de grupo, a Caixa de Pandora para preparar ambiente adequado para discutir incômodos, preocupações e aprendizados e, para a apresentação do andamento dos planos de ação, cada gerente apresenta para todo o grupo o que já realizou até aquele momento, segundo seu cronograma, e as futuras ações. Na plenária é discutida a evolução dos principais indicadores das metas do PE e ao final é feita uma avaliação do processo de trabalho daquele dia.

O resultado esperado é, além da validação da execução do PE e possíveis correções de direção de trabalhos, a percepção do estágio de maturidade do grupo e do grau de intimidade (integração, proximidade, comunicação, confiança, segurança psicológica, interação, admiração e afeição) que eles desenvolveram até aquele momento.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em relação à análise dos resultados, foi realizada a partir da interpretação das respostas às entrevistas semiestruturadas e aos questionários de avaliação realizados após encontros de trabalho relatando a percepção de cada participante da evolução dos aspectos trabalhados nos quatro níveis da organização.

Serão apresentados os resultados consolidados do ano à luz dos construtos para os quatro anos de aplicação do método. Respostas proferidas às entrevistas ou aos questionários nas duas etapas analisadas (Encontro de Acompanhamento do PE e do Seminário de PE) são relacionadas de forma que demonstrem como se encontrava o grupo no tocante ao desenvolvimento da intimidade e do compartilhamento de conhecimento naquele estado do sistema (ano).

Ao final é construída tabela que apresenta a evolução dos construtos selecionados de Tiwana (2002) no decorrer do tempo de observação da pesquisa. Também é construída a tabela de avaliação do grau de intimidade do grupo.

4.3.1 Estado 1 – Ano 2009

a. Encontro de Acompanhamento do PE

Por ser o primeiro ano do PPE, quando estava sendo implantado o processo, não houve o Encontro de Acompanhamento. Os instrumentos de gestão estratégica da organização estavam em fase de construção.

b. Seminário de PE

Foram entrevistados 19 executivos que participaram do Seminário de PE. Neste primeiro ano as entrevistas foram realizadas durante os meses que antecederam o seminário, visto que o processo estava em implantação. Foram as entrevistas iniciais do processo.

Surpreendente o grau de confiança que foi demonstrado nas respostas dadas ao pesquisador, apesar de ser a primeira entrevista, pois uma série de incômodos e preocupações foi exposta.

Ao analisar as respostas à luz dos seis construtos selecionados observa-se:

1. Confiança x Medo: Identificou-se a existência de certo medo e suspeita em conversar com a diretoria ou em apresentar algo que a desagrade, devido a sua postura percebida como autoritária. Isso pode ser verificado nas seguintes frases:

“É preciso ter amadurecimento para conversar com diretoria com honestidade e não esconder debaixo da mesa problemas”,

“Diretor é como um pai (firme), mas é um pouco autoritário e sei que é um incômodo para muitos. Até certo medo de passar alguma coisa e ter alguma reação”,

“Alguns têm medo do diretor, mas vejo-o como um pai, orientador”,

“Há, talvez por isso, o medo de levar propostas novas”.

Embasado nestes relatos, avaliou-se como forte o empecilho para compartilhamento ‘Medo e suspeita’. Sugeriu-se dessa forma a AVALIAÇÃO GRAU: 1

2. Trabalho colaborativo de equipe x esforço individual: Identificou-se que não há incentivo para o incremento do trabalho em grupo de gerentes. Eles se posicionavam de forma mais isolada e têm a visão limitada do todo da organização. Enxergavam a responsabilidade como sendo exclusiva de cada gerente. Isso pode ser verificado nas seguintes frases:

“A execução é de responsabilidade do gerente. Não vejo cobrança em cima disso. Há uma reunião anual de fechamento. Não tem *check-list* mensal. Cabe ao líder”,

“Precisamos melhorar o relacionamento dentro da empresa”,

“Como estamos mergulhados na filial, quando você pergunta o desafio da empresa é um exercício, pois tem que olhar o todo”,

“É preciso trabalhar mais o cliente interno. Cumprir minha missão aqui dentro. A forma como vou cumprir”.

Dessa forma percebeu-se que o habilitador de compartilhamento ‘Trabalho colaborativo de equipe’ apresentou-se em uma graduação fraca, o que levou a seguinte AVALIAÇÃO GRAU: 1

3. VVM e estratégias alinhadas x falta de alinhamento:

Identificou-se que não havia conhecimento explícito da VVM e da diretriz da organização como um todo. Havia dúvidas sobre a unicidade do rumo tomado. Isso pode ser verificado nas seguintes frases:

“Não existe uma estratégia”,

“Hoje tem Planejamento Anual um pouco dissociado um dos outros. Falta juntar os setores e verificar se estamos caminhando para o mesmo rumo”,

“Não vejo diretriz de empresa como um todo”,

“Falta de horizonte. Missão e Visão não claras. Não está muito claro o que queremos fazer, para onde vamos. Qual é o nosso objetivo?”

“Não conhecemos nossa VVM e não está disseminado”,

Percebeu-se de forma mais clara a existência de “Falta de alinhamento” até por não existir uma VVM claramente explicitada. Sugeriu-se dessa forma uma AVALIAÇÃO GRAU: 1

4. Foco no processo x foco funcional:

Identificou-se que as questões da organização ainda eram vistas de forma pontual, separadas por filial, com procedimentos conectados à sede da organização criando excesso de burocracia. Isso pode ser verificado nas seguintes frases:

“Às vezes há procedimentos que retardam a execução”,

“O ‘apagar incêndio’ é rotineiro”,

“Pontos são barrados por excesso de burocracia e outros, que deveriam ser melhor analisados, são liberados facilmente”,

“Trâmite normal para pequenas autorizações é, por vezes, longo”,

“Existem Planos de Ação para resolver questões pontuais”,

“Dependência da sede da empresa emperra toda a empresa”.

O ‘Foco funcional’ apresentou-se ainda como um forte empecilho para o compartilhamento de conhecimento e por isso sugeriu-se a AVALIAÇÃO GRAU: 1

5. Abertura para ideias de fora x Muito ocupado para

compartilhar: Identificou-se abertura para o compartilhamento e ajuda mútua, mas reconheceram que havia certa estagnação e acomodação e que a troca com a diretoria e outras filiais precisava ser mais intensa. Seguem algumas frases que suportam esta constatação:

“O grupo, pelo tempo de casa e competências, se ajuda”,

“Precisamos caminhar muito nas inter-relações. Temos que melhorar a comunicação e casos pontuais de relacionamento”,

“O curso da ADIGO² ajuda as pessoas a olharem para fora e não pensar só neles. Estagnação, acomodação da equipe”,

“Ter uma maior troca entre diretoria e gerentes para saber o que está indo bem ou não. Essa troca estruturada deve ocorrer com frequência, ritmo”,

“Precisamos saber o que está indo bem em outra filial logo e não no fim do ano. Podemos multiplicar”.

Por haver certo grau de troca e ajuda mútua entre os participantes do grupo, percebeu-se que havia uma leve ‘Abertura para ideias de fora’. Sugeriu-se assim uma AVALIAÇÃO GRAU: 2

6. Tomada de decisão localizada x tomada de decisão centralizada: Identificou-se a existência de decisão centralizada e autonomia limitada. Havia certo desgaste nas pessoas e burocracia em processos. Seguem algumas frases que suportam esta constatação:

“Parte da diretoria a decisão”,

“Estratégias centralizadas e padronizadas, pois vêm da diretoria”,

“Vem de cima. Já tem as regras e os caminhos que tem que seguir”,

“Poderíamos decidir melhor, se melhorássemos a maneira de se colocar em todos os níveis”,

“O mais crítico é a falta de autonomia. Limita e desgasta as pessoas”,

“Procedimentos administrativos rígidos que limitam autonomia. Gerente, que está na ponta, sente melhor. A burocracia está crescendo”,

“Muita centralização. Muitas coisas poderiam ser descentralizadas. Dar autonomia para gerência, mas também aumentar a cobrança”.

Percebeu-se ser forte a ‘Tomada de decisão centralizada’, o que levou a sugerir a AVALIAÇÃO GRAU: 1

A tabela completa de avaliação do construto pode ser vista ao final deste tópico, após a descrição do último estado do grupo (2012).

² Curso realizado pelos integrantes do grupo de Formação em Liderança Facilitadora oferecido pela empresa ADIGO.

Como resultado da análise destas entrevistas, uma série de práticas foram propostas durante os encontros do ano, em especial o do Seminário de PE. Estas práticas estão listadas no Quadro 8. Destacam-se as práticas ‘captura de ideias’, ‘sessões de desafio/dinâmica de troca e construção coletiva’ e ‘drama: estilos de liderança’.

Nas duas primeiras eles puderam praticar a decisão em grupo e a construção de conhecimento de forma coletiva, a partir de suas contribuições individuais. Discutiram os objetivos, metas e ações que a organização devia seguir. A diretoria permitiu que a decisão brotasse do grupo, o que foi um exercício novo para todos, pois puderam expressar e entender os diversos pontos de vista de cada gerente de filial ou departamento. Obviamente ainda havia certo receio em falar ou expressar as opiniões abertamente, visto que era ainda muito nova a prática. Entretanto o grupo saiu mais alinhado sobre os caminhos que deviam seguir em 2010.

Para trazer à consciência os estilos de liderança que eram praticados na organização foi proposto, após uma rápida explanação teórica, que pequenos grupos dramatizassem uma situação que representasse um dos seis estilos apresentados. As diferenças de postura e resultados obtidos foram bem esclarecedoras.

No questionário de avaliação do Seminário do PE algumas frases demonstram resultados obtidos com estas atividades:

“Muito produtivo e participativo”.

“Trombou às vezes pelo volume de informações e por ser a primeira vez”,

“Além de envolvimento, o comprometimento”,

“Gratificante, esclarecedor, integrador”,

“Intenso. Muito conteúdo. Equipe objetiva. Processo integrador. Fichas caem em grupo”,

“Precisa de algo assim. Sai daqui um pouco melhor”,

“Satisfação. Construção em equipe”,

“Excelente o trabalho. Crescimento de todos, da gestão, do sistema. Satisfação de termos chegado nesta etapa. Gratificante ver a participação de todos”.

Embasado nos dados coletados durante o ano e pela interpretação do pesquisador, segue a Tabela 2 de avaliação do grau de intimidade do grupo.

Tabela 2 - Avaliação do grau de intimidade do grupo em 2009

Elementos de Desenvolvimento de Intimidade	Integração	Comunicação	Proximidade	Confiança	Segurança psicológica	Interação	Admiração	Afeição	Média do participante
Pesos (%)	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5	
Participante 1	1	1	1	2	1	2	2	2	1,5
Participante 2	1	1	1	3	3	2	2	2	1,9
Participante 3	2	2	1	1	1	2	2	2	1,6
Participante 4	2	3	2	2	2	1	2	2	2,0
Participante 5	1	1	1	1	1	2	2	1	1,3
Participante 6	2	2	1	1	2	2	2	2	1,8
Participante 7	2	1	1	1	2	2	2	2	1,6
Participante 8	2	2	1	2	3	2	2	2	2,0
Participante 9	1	1	2	1	1	2	2	2	1,5
Participante 10	1	1	1	2	2	2	2	1	1,5
Participante 11	2	2	1	2	1	2	2	2	1,8
Participante 12	1	2	2	2	1	1	1	2	1,5
Participante 13	1	2	2	2	1	1	1	2	1,5
Participante 14	1	1	1	2	2	2	2	1	1,5
Participante 15	1	1	1	2	2	2	2	2	1,6
Participante 16	2	2	2	2	2	1	2	2	1,9
Participante 17	2	1	2	2	1	2	2	2	1,8
Participante 18	2	2	2	2	2	1	2	2	1,9
Participante 19	1	1	1	2	2	1	2	2	1,5
Média do Grupo	1,5	1,5	1,4	1,8	1,7	1,7	1,9	1,8	1,7

Fonte: Autoria própria.

Observando os 19 participantes percebeu-se inicialmente que as pontuações eram em geral muito baixas e que todas as médias do grupo para os elementos de desenvolvimento de intimidade foram abaixo de dois, ou seja, menos de 40% do potencial em uma escala até cinco.

Integração, comunicação e proximidade foram as com pior média (iguais ou inferiores a 1,5). Fatores que possivelmente contribuíram para essa posição foram a distância física entre as filiais e a sede da

organização e os poucos encontros presenciais entre todos os gerentes e diretores durante o ano.

Observou-se também que em comunicação, confiança e segurança psicológica houve as maiores variações, pois alguns poucos participantes tiveram o grau três, em contraposição a muitos com grau um. Características bem pessoais aliadas às posições que ocupam na organização são possíveis razões para esse acontecimento.

4.3.2 Estado 2 – Ano 2010

a. Encontro de Acompanhamento do PE

No encontro foi realizada a devolutiva das entrevistas semiestruturadas feitas previamente. Esta prática foi escolhida para proporcionar uma discussão aberta em grupo sobre as questões que mais incomodavam ou preocupavam os participantes, o que trouxe uma maior consciência aos indivíduos de suas similaridades e necessidades. Como foi a primeira vez que uma dinâmica como esta era realizada, o maior desafio era vencer o medo de falar sobre assuntos que poderiam melindrar os outros, em especial a diretoria.

b. Seminário de PE

Houve a participação de 24 executivos. Pelo volume de atividades de interação em grupo que os executivos estavam praticando nos encontros do PPE, em especial o Encontro de Avaliação e o Seminário de PE, foi escolhida como atividade de desenvolvimento o ‘*Feedback nas Costas*’, pois permitiu que cada integrante do grupo pudesse oferecer um elogio e uma oportunidade de melhoria a cada outro integrante de maneira anônima, preservando assim sua identidade. Trabalhou-se o medo à exposição e permitiu-se que questões individuais e de grupo fossem trabalhadas.

Durante o ano de 2010 vários grupos formados voluntariamente pelos gerentes, nos moldes de Comunidades de Prática com adaptações, trabalharam em assuntos diversos como: desenvolvimento de novos negócios, desenvolvimento de tecnologia e equipamentos, recursos humanos, meio ambiente e questões pontuais que proporcionaram integração e troca de conhecimentos. Seguem as observações por construto no ano:

1. Confiança x Medo: Identificou-se que os executivos começaram a falar com o medo mais controlado, entretanto esse ainda existe. Começaram a interagir entre si e se apoiar. Isso pode ser verificado nas seguintes frases:

“Rotina, metas e incêndios, e convivemos com os três ao mesmo tempo, por isso os semblantes cansados e pressionados, mas por outro lado é envolvente e desafiador, prazeroso e gera satisfação. A qualidade das pessoas e a intimidade ajudam”,

“Somos obrigados a nos questionar sobre como agimos no dia-a-dia. É um novo despertar. Estou aprendendo e também resolvendo os infernos astrais”,

“Perdemos o medo de falar. Processo novo, difícil, mas estamos aprendendo”,

“Tem muito problemas de relacionamento e conflito que ficam escondidos”,

“Estamos mais a vontade, sinto que pessoas que não tínhamos tanta liberdade, estamos começando a ter”,

“Os gerentes hoje conhecem mais das outras filiais. Sinto-me bem em ligar e pedir ajuda. A ligação hoje é maior. Sinto que vai ser melhor. É uma transição”,

“Melhorou bastante. Antes era chefe lá e a gente aqui”,

“Ainda tem-se medo/preocupação do diretor”,

“Sentimos certa liberdade com o PE, mas não estamos à vontade nos grupos, talvez por que não é ele que define no final. Melhorou muito, mas o trabalho feito será a decisão final?”

“Diretor precisa escutar mais”,

“Melhorou muito entre os gerentes. Sempre houve uma harmonia, mas agora o convívio está bem melhor. Ninguém tem receio de dar uma sugestão/ consideração. Estamos mais abertos”,

“Será que não há alguns assumindo muitas responsabilidades, mas protelam? Têm medo de declarar que não têm capacidade e não pedem socorro aos parceiros”,

“As pessoas já vão meio derrotadas, achando que não vai dar certo... falar com a Diretoria”,

“Liderança não é mais tão autocrática. Creio só que ainda tem alguns (bastante) que tem medo de conversar com o diretor”,

“Na sede o pessoal tem medo do diretor e isso poda ideias e iniciativas”.

Embasado nestes relatos, avaliou-se que o empecilho para compartilhamento ‘Medo e suspeita’ apresenta-se ainda forte, apesar de alguns progressos serem sentidos. Sugeriu-se dessa forma a AVALIAÇÃO GRAU: 2

2. Trabalho colaborativo de equipe x esforço individual: Identificou-se certa evolução, pois os gerentes começaram a trabalhar em conjunto e experimentar a participação, mas persistem desequilíbrios e crenças no esforço individual. Isso pode ser verificado nas seguintes frases:

“Como já evoluímos. Notamos a diferença na participação. Positivo a evolução no processo e nas pessoas”,

“Interno evoluiu bastante. Aumentou espírito de equipe entre gerentes”,

“Tenho que delegar mais e dar uma organizada geral”,

“Ainda temos umas recaídas pessoais e perdemos oportunidades importantes de desenvolver equipes, podendo gerar desgaste entre nós”,

“Depois do PE começamos a trabalhar mais juntos e conhecer melhor a empresa. Participamos mais”,

“Ouvir mais é o que mais uso. Que ideias eles têm?”,

“Entre gerentes, mais integração e trabalho conjunto”,

“As pessoas querem se ajudar, o que diminui o stress”,

“Às vezes a ajuda é solicitada só na véspera. Porque não fala antes?”,

“Dividir a carga dentro dos grupos ou entre gerentes. Há alguns sobrecarregados e preferem morrer afogados (ficam com vergonha de dizer que não dão conta)”,

“Evoluiu trabalhos em grupo, criando ambiente participativo”.

Um avanço foi observado no ‘Trabalho colaborativo de equipe’, mas não chegou a ser um salto e não pode ser classificado como um forte habilitador do compartilhamento. Por isso sugeriu-se uma AVALIAÇÃO GRAU: 2

3. VVM e estratégias alinhadas x falta de alinhamento: Identificou-se uma evolução na clareza do rumo da organização e da importância de ter uma VVM explicitada. Isso pode ser verificado nas seguintes frases:

“Todos acordaram para o que tenho que fazer para incutir o VVM nas pessoas”,

“Seleção de pessoas alinhadas com os valores da empresa. Próximo passo: deixar claro a força que isso representa”,

“Percebe-se que a empresa é movida a resultados esperados por uma meta, aí todos correm atrás”,

“O processo de mudança que trouxe o PE deixou o clima mais pesado. Hoje há cobrança (autocobrança). Estávamos todos em certo conformismo. Os PAs eram sempre a mesma coisa. Agora eles “apavoram” um pouco, mas é isso que causará a mudança”,

“Hoje o rumo está mais claro na nossa cabeça e sabemos que o grupo está trabalhando”.

Percebeu-se um crescimento no alinhamento do grupo, mas apareceram dúvidas sobre como usar a VVM e como gerenciar o que foi definido no PE. Sugeriu-se dessa forma uma AVALIAÇÃO GRAU: 2

4. Foco no processo x foco funcional: Identificou-se a necessidade de rever alguns procedimentos e tarefas, readequar processos e reduzir os ‘incêndios’ com a análise da própria rotina. Isso pode ser verificado nas seguintes frases:

“Importante porque nos obriga a revisitar certos procedimentos. Faz-me voltar para a filial sabendo que tenho que redistribuir algumas coisas”,

“Estamos motivados, mas também acuados com tanta coisa para fazer. Vou pensar como rever meus trabalhos do dia-a-dia”,

“Falta um sistema de processos bem estruturado”,

“Incomoda o ‘apagar incêndio’ por incapacidade de executar o planejado pelas demandas que vêm do mercado”,

“Muitos dos incêndios são criados por nós mesmos. Preciso rever também a minha atuação e eliminar alguma atuação mal feita”,

“Ainda faltam padrões na empresa. E que a pessoa que vai se adequar aquele padrão saiba o porquê tem que ser daquela forma”,

“Sobrecarga em alguns, prejudicando suas tarefas”,

“Falta de procedimento padronizado no administrativo”.

Persistia a dificuldade em migrar do foco funcional para o foco no processo, mas se percebia mais claramente a necessidade da migração. Dessa forma sugeriu-se a AVALIAÇÃO GRAU: 1

5. Abertura para ideias de fora x Muito ocupado para compartilhar: Identificou-se uma boa evolução na aproximação dos gerentes pelos diversos trabalhos em grupo que formaram. Isso ampliou a comunicação

e a participação, mas houve reações às ideias novas propostas. Isso pode ser verificado nas seguintes frases:

“Grande evolução. Trabalhos em comunicação têm aproximando os gerentes. Exemplo para não nos enxergarmos como feudos”,

“Alguns grupos tomaram um não da Diretoria e desmotivaram”,

“Quantos negócios nós já perdemos? Será que tudo que aparece é patinho feio?”,

“Comunicação interna precisa aperfeiçoar a qualidade”,

“Ouço muito mais, deixo refletir, busco ver o sentimento que a pessoa passa”,

“Clima bom e como há mais participação e as pessoas estão dando ideias, tem ficado melhor”,

“Vai ter que crescer a interação com os grupos de trabalho para dar ideias e conhecer o que está sendo produzido”,

“Comunicação está fluindo melhor”,

“Mais tranquilo, mais voltados a equipe. A linha mais dura está mais fora. Está mais participativo, sendo mais ouvidos”,

“Pessoal da sede fica muito distante daqui e não conhecem. Os gerentes não vêm. Mandaria eles passarem um dia lá para conhecerem as pessoas e suas realidades”,

“Comunicação imperfeita”.

O trabalho em grupo foi uma experiência nova e transformadora por proporcionar maior integração e compartilhamento de conhecimento entre os gerentes. Os gerentes abriram suas agendas para este trabalho estruturado de troca e criação de conhecimento, apesar da existência de algumas imperfeições no processo de comunicação, exposição e aceitação de novas ideias. Sugeriu-se assim uma AVALIAÇÃO GRAU: 3.

6. Tomada de decisão localizada x tomada de decisão centralizada:

Identificou-se uma redução na centralização das decisões, mas ainda continua em um nível alto. Há uma experimentação por parte dos gerentes e diretores para descobrir o novo grau de autonomia. Isso pode ser verificado nas seguintes frases:

“Limite de nossas decisões não é claro. Até onde posso ir? Centralizam muito ainda e há medo de ultrapassar esse limite”,

“Começamos a ter uma participação maior nas decisões/processos. Estamos sendo ouvidos”,

“Apesar de alguns trabalhos serem “jogado fora” pela Diretoria, outros agora são aceitos e feitos por nós”,

“Mas também ainda voltamos aos diretores perguntando se é para lá ou para cá. Também devolvemos a eles”,

“Já temos uma autonomia que não tínhamos antes”,

“Tem muita coisa que prevalece o pensamento da Direção. Há um questionamento positivo. Muitos quiseram argumentar, mas houve barreira. Foram alguns casos”,

“Preparo meu grupo que suporta o PPE com essa filosofia. Não é fácil, pois viemos de estilo de liderança diferente (mão de ferro)”,

“Era muito objetivo e dizia o caminho. Agora deixa tentarem”,

“Decisões ainda muito centralizadas. Se a empresa quer dar essa autonomia ainda não está claro. Talvez delegar mais. O que para a empresa é fundamental ser decidido pelos diretores e gerentes?”,

“Ainda existe muita centralização. Melhorou muito, já descentralizou 50% do que era centralizado há 2 ou 3 anos atrás. Precisamos continuar”,

“Daria mais autonomia para os gerentes. Não seriam apenas executores”,

“Construir decisões com o grupo (já está acontecendo)”,

“Descentralizaria um pouco mais. Os gerentes podem ter mais autonomia e serem cobrados por isso. Os diretores também precisam de tempo para se dedicar a outras coisas mais estratégicas”.

Percebeu-se que havia uma resistência cultural em tomar as decisões de forma localizada. Iniciou-se o processo para descentralizar as decisões no nível dos diretores e dos gerentes pelo exercício da delegação, mas se mostrou não ser um processo rápido. Sugeriu-se a AVALIAÇÃO GRAU: 2

Com base na observação do pesquisador nas diversas atividades realizadas com o grupo durante o ano e nas respostas às entrevistas e aos questionários, sugeriu-se a Tabela 3 com o grau de intimidade do grupo em 2010.

Tabela 3 - Avaliação do grau de intimidade do grupo em 2010

Elementos de Desenvolvimento de Intimidade	Integração	Comunicação	Proximidade	Confiança	Segurança psicológica	Interação	Admiração	Afeição	Média do participante
Pesos (%)	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5	100
Participante 1	2	1	1	2	2	2	2	2	1,8
Participante 2	1	2	2	4	4	2	2	2	2,4
Participante 3	3	3	2	2	2	3	3	2	2,5
Participante 4	2	3	2	2	2	1	2	2	2,0
Participante 5	2	2	2	2	1	2	2	2	1,9
Participante 6	2	2	1	1	2	2	2	2	1,8
Participante 7	3	2	2	3	3	3	2	3	2,6
Participante 8	2	2	2	4	4	3	3	3	2,9
Participante 9	1	1	2	2	2	2	2	2	1,8
Participante 10	2	2	2	3	2	2	2	2	2,1
Participante 11	3	3	2	3	3	3	2	3	2,8
Participante 12	1	2	2	2	1	1	2	2	1,6
Participante 13	1	2	2	2	2	2	1	2	1,8
Participante 14	2	2	1	2	2	2	2	1	1,8
Participante 15	2	2	1	3	2	3	2	2	2,1
Participante 16	2	2	2	3	3	2	3	3	2,5
Participante 17	3	2	3	2	2	2	2	3	2,4
Participante 18	2	3	3	3	3	2	2	3	2,6
Participante 19	2	1	2	2	2	2	2	2	1,9
Participante 20	1	1	1	1	2	1	2	2	1,4
Participante 21	2	2	2	2	1	2	2	2	1,9
Participante 22	2	1	1	2	2	2	2	1	1,6
Participante 23	1	2	2	3	3	2	3	2	2,3
Participante 24	2	2	2	2	3	3	3	2	2,4
Média do Grupo	1,9	2,0	1,8	2,4	2,3	2,1	2,2	2,2	2,1

Fonte: Autoria própria.

A observação dos 24 participantes revelou que as pontuações continuaram baixas, apesar de pequena elevação (média final do grupo subiu de 1,7 para 2,1). Todas ficaram abaixo de 2,5, o que representa que nenhuma atingiu o patamar de 50% do potencial.

Integração, comunicação e proximidade continuaram com as piores médias (iguais ou inferiores a 2,0), apesar dos participantes terem trabalhado com mais frequência em grupos. A distância entre as filiais e sede continuou como variável de significativa influência.

Observando a média dos participantes percebeu-se que ampliou a distância entre o grau de intimidade conquistado pelos participantes com variações de 1,4 a 2,9. Variação maior que a de 2009 (1,3 a 2,0). Alguns indivíduos foram mais susceptíveis às mudanças e mais ousados na prática do que foi proposto. Por características individuais ou mesmo por eventos que ocorreram na organização, alguns foram mais reticentes ou desconfiados.

4.3.3 Estado 3 – Ano 2011

a. Encontro de Acompanhamento do PE

Novamente foi realizada a devolutiva das entrevistas. O grupo, mais experiente com a prática, conseguiu focar e separar os assuntos levantados em temas que geraram planos de ação específicos a fim de solucionar ou estudar as questões.

b. Seminário de PE

Houve a participação de 25 executivos. Como desde 2010 muitos grupos foram formados e a interação entre os gerentes aumentou, foi sugerido aprofundar o conceito de HD por meio da prática ‘drama: apresentação HD e complementaridade HD’. A ideia era ampliar o autoconhecimento e o conhecimento do grupo a fim de desenvolver a compreensão das diferenças e, dessa forma, exercitar a tolerância e o uso correto das complementaridades. Seguem as observações por construto no ano:

1. Confiança x Medo: Observou-se que os participantes valorizaram os benefícios para o grupo que a confiança pode trazer. Quiseram

exercitar e ampliar. Foram mais transparentes e aumentaram a comunicação, porém não no nível desejado.

Isso pode ser verificado nas seguintes frases:

“Podemos/ devemos ser autênticos, sem máscaras”,

“Precisamos aumentar a confiança no próprio grupo”,

“Importância do foco no planejamento. Identificar com clareza e sem paixão os incômodos e usá-los como alicerce para o crescimento”,

“Não aprendemos a nos comunicar”,

“Conseguimos foco sem criarmos muitos atritos/decepções. Foi criado ambiente para o amadurecimento do grupo falar, ouvir e produzir o PE”,

“Precisamos aprender a ouvir, ver coisas novas, que digam o que estamos fazendo de errado”,

“Importância da diversidade do grupo. Às vezes é preciso ceder”,

“Foi um embate entre 2 forças: razão e emoção (a liga). E o trabalho de encontrar a melhor forma para que o grupo atinja o resultado esperado com tranquilidade. Para isso houve uma ênfase em lembrar da importância da emoção. E as ferramentas para isso são praticar a confiança/ desprendimento/ baixar a guarda/ compartilhar/ franqueza/ acreditar/ afetuosidade”, “Precisamos fazer esse entrelaçamento entre os membros e isso não pode ser feito com email”,

“Aprendizado: Clareza (conhecer o outro – HD)”,

“Aprendizado foi a prática e exercício da autenticidade”.

Identificou-se que houve progressos na conquista da confiança e o medo de se expor reduziu um pouco. Sugeriu-se dessa forma a AVALIAÇÃO GRAU: 3

2. Trabalho colaborativo de equipe x esforço individual:

Identificou-se que houve um aprendizado em como trabalhar em grupo com mais maturidade, respeito às diferenças e participação. Entretanto dificuldades como delegação, formação de equipe e solicitação de ajuda persistiram. Isso pode ser verificado nas seguintes frases:

“Grupo em conjunto consegue focar. Tem um nível de maturidade, hierarquia muito bom”,

“Temos que aprender a força que o grupo tem, a complementaridade”,

“Estamos aprendendo a trabalhar nos grupos formados no PE”,

“Por questão cultural os grupos estão engessados, burocráticos, cumprindo protocolo”,

“Trabalhar nesses grupos é um dos caminhos para abrir a participação de todos”,

“Temos que aprender que nós fazemos parte da mesma empresa, independente da filial. Falta mais parceria”,

“Trabalho em equipe traz bons resultados, mas é importante compreender as diferenças de cada um”,

“Temos que aprender a conscientemente trabalhar com sinergia”,

“Não adianta soltar o conhecimento quase vomitando, pois dessa forma o outro também não ouve”,

“Há dificuldade de delegação (saber como fazer)”,

“Melhoria nas trocas, se comprometendo com o problema do outro, pedindo ajuda e auxiliando quando necessário”,

“Aprendizado: Importância de formar equipe”,

“Valorizar o trabalho em equipe”,

“Controlar minha ansiedade, aprender a ouvir”,

“Pedir ajuda, dividir tarefa”.

Novo avanço foi observado no ‘Trabalho colaborativo de equipe’.

Desenvolveu-se mais maturidade, interação e a valorização do trabalho em grupo. Sugeriu-se uma AVALIAÇÃO GRAU: 3

3. VVM e estratégias alinhadas x falta de alinhamento: Identificou-se a obtenção de um alto grau de consciência da necessidade de focar no que foi combinado como prioritário. Isso pode ser verificado nas seguintes frases:

“Aprendizados: Focar no que foi acordado com o grupo”,

“Focar nas metas 1 e 2. Focar na Operação”,

“Foco em prioridade”,

“Manter o foco nas prioridades da empresa”,

“Manter o foco nas metas definidas”,

“Foco nas metas mais importantes para a empresa”,

“Foco na Operação”,

“Só alcançamos os objetivos quando seguimos os caminhos que nos levam a eles (foco)”.

Percebeu-se mais um crescimento no alinhamento do grupo com as definições claras das prioridades para o ano. Sugeriu-se dessa forma uma AVALIAÇÃO GRAU: 3

4. Foco no processo x foco funcional: Identificou-se uma evolução na definição de prioridades e melhor controle do que tem que ser realizado. Isso pode ser verificado nas seguintes frases:

“Procuro não perder o foco e não deixar as várias atividades entrarem em colapso”,

“O sentimento é que grupos se reúnem para gerar ata”,

“A focar prioridades, executar uma atividade planejada como prioritária”,

“Devemos ter foco nas prioridades. (Resolver logo)”,

“Melhorar administração do tempo”.

Houve progresso. Não se ouviu mais reclamações de ter que ‘apagar incêndios’ a toda hora, mas ainda a questões com a gestão do tempo. Sugeriu-se a AVALIAÇÃO GRAU: 2

5. Abertura para ideias de fora x Muito ocupado para compartilhar: Identificou-se que atingiram um bom patamar de trabalho em grupo, o que auxiliou na abertura a novas ideias, mas ainda precisam desenvolver paciência, tolerância e ouvir mais. Isso pode ser verificado nas seguintes frases:

“Grupos: oportunidade de troca de experiências. Formações e idades distintas têm sido muito bom”,

“Positivo do trabalho em grupo é que cria uma interação entre pessoas que pensam diferente”,

“Ajuda a atingir as metas. Os grupos estão gerando conhecimento. Atrapalha um pouco a perda de foco”,

“Tempo escasso e também preciso preparar pessoas para delegar”,

“Devíamos tentar por em prática esses bons diálogos, práticas que já aprendemos e não usamos. Tem que ter uma predisposição, senão não muda. Querer ser uma pessoa melhor”,

“Precisamos ficar atentos e não deixar as oportunidades passar”,

“Disposição em ajudar; melhoria em processos que envolvam outros setores; melhoria na comunicação”,

“Continuar desenvolvendo tolerância/ paciência. Melhorar comunicação”,

“Aprendizado: importância da troca de informações/ conversa franca”,

“Não achar que a minha ideia é melhor que a do outro. Nós não somos perfeitos, não sabemos tudo e sempre alguém pode ensinar algo para nós”,

“Desenvolver o ouvir verdadeiro. A experiência do outro é importante”,

“Dividir os problemas. Sempre alguém vai ajudar”,

“Precisamos aprender a ouvir, ver coisas novas, que digam o que estamos fazendo de errado”,

Não houve uma alteração do nível anterior, que já era bom. Houve a prática mais intensa. Estão desenvolvendo. Sugeriu-se assim uma AVALIAÇÃO GRAU: 3.

6. Tomada de decisão localizada x tomada de decisão centralizada:

Identificou-se uma evolução em decisões localizadas. Os grupos fortaleceram os gerentes e mostraram uma nova forma de tomar decisões. Isso pode ser verificado nas seguintes frases:

“Criou a cultura do grupo, o que é chamar pessoas para discutir e depois é levar à Diretoria com outra força/maturidade. Isso está começando a acontecer”,

“Grupo em conjunto consegue focar. Tem um nível de maturidade, hierarquia muito bom”,

“Mais apoio possível nas ações para atingir metas. Continuar desenvolvendo tolerância/ paciência. Melhorar comunicação”,

“O sentimento é que grupos se reúnem para gerar ata”,

“Por questão cultural os grupos estão engessados, burocráticos, cumprindo protocolo”,

“Trabalhar nesses grupos é um dos caminhos para abrir a participação de todos”,

“Ouvir mais”.

Mesmo com a evolução trazida com o trabalho em grupo, faziam-se presentes dificuldades em se organizarem e valorizarem o trabalho. Sugeriu-se a AVALIAÇÃO GRAU: 3

Com base na observação do pesquisador nas diversas atividades realizadas com o grupo durante o ano e nas respostas às entrevistas e aos questionários, sugeriu-se a Tabela 4 com o grau de intimidade do grupo em 2011.

Neste ano os participantes 14 e 21 não mais trabalhavam na organização. Novos participantes foram convidados.

Tabela 4 - Avaliação do grau de intimidade do grupo em 2011

Elementos de Desenvolvimento de Intimidade	Integração	Comunicação	Proximidade	Confiança	Segurança psicológica	Interação	Admiração	Afeição	Média do participante
Pesos (%)	13	13	13	13	12,5	13	13	13	100
Participante 1	2	3	2	3	3	3	3	2	2,6
Participante 2	2	2	2	5	5	3	4	2	3,1
Participante 3	3	3	3	3	3	4	3	3	3,1
Participante 4	2	3	2	2	2	2	2	2	2,1
Participante 5	3	3	2	3	3	3	2	3	2,8
Participante 6	3	3	2	3	3	3	3	3	2,9
Participante 7	3	3	2	4	4	4	3	3	3,3
Participante 8	3	3	3	5	5	4	4	4	3,9
Participante 9	2	2	3	3	3	2	3	3	2,6
Participante 10	2	3	2	3	3	3	3	2	2,6
Participante 11	2	3	4	3	5	4	3	3	3,4
Participante 12	1	2	2	2	2	2	3	3	2,1
Participante 13	2	3	3	3	3	2	3	3	2,8
Participante 14									0,0
Participante 15	3	3	3	4	3	3	3	2	3,0
Participante 16	2	3	3	4	4	2	2	3	2,9
Participante 17	4	3	4	3	3	3	3	3	3,3
Participante 18	2	4	4	3	4	4	4	3	3,5
Participante 19	2	2	2	3	2	2	2	3	2,3
Participante 20	1	2	2	3	3	2	3	2	2,3
Participante 21									0,0
Participante 22	3	3	2	3	3	3	3	2	2,8
Participante 23	2	2	2	3	4	2	2	4	2,6
Participante 24	3	3	3	4	3	3	4	3	3,3
Participante 25	2	3	2	2	2	2	3	2	2,3
Participante 26	1	2	2	3	3	2	2	3	2,3
Participante 27	2	3	3	3	2	3	3	3	2,8
Média do Grupo	2,3	2,8	2,6	3,2	3,2	2,8	2,9	2,8	2,8

Fonte: Autoria própria.

4.3.4 Estado 4 – Ano 2012

a. Encontro de Acompanhamento do PE

Foi realizada a Sacola de Pandora com foco nas necessidades de mudanças, a fim de trazer à consciência o que estava se repetindo na organização e que deveria transformar-se. Objetivamente o grupo chegou a causas prováveis e delineou planos de ação para trabalhá-las.

b. Seminário de PE

Participação de 23 executivos. Como nas entrevistas semiestruturadas foram detectados incômodos relacionados a posturas de outros participantes e dificuldades de relacionamento que estavam atrapalhando o desempenho de alguns grupos, decidiu-se realizar a prática Teia para demonstrar o impacto no poder de sustentação do grupo de determinadas posturas individuais e assim fortalecer o grupo pelo autoconhecimento. Seguem as observações por construto no ano:

1. Confiança x Medo: Observou-se que estão mais conscientes da mudança pela qual estão passando e querem mudar o comportamento, mas há dificuldades para ter mais confiança. Isso pode ser verificado nas seguintes frases:

“A mudança é certa: É preciso unirmos mais”,

“Precisa mudar o receio/ sentimento de autoritarismo da diretoria. Confiar na mudança de comportamento e persistir nas ideias e projetos”,

“Ainda há muita dificuldade no nível das Relações”,

“Falta sentimento de confiança verdadeira”,

“Acho o trabalho pela manhã (Sacola de Pandora) mais importante do que avaliar metas. Podemos falar!”,

“Ainda existe uma falta de confiança gigante. Não somos olhados de verdade como pessoas, de forma holística, igualmente”.

Identificou-se que a vontade da mudança é mais latente, mas não houve grandes avanços na conquista da confiança. Sugeriu-se dessa forma a AVALIAÇÃO GRAU: 3

2. Trabalho colaborativo de equipe x esforço individual: Identificou-se mais um salto na percepção da responsabilidade

individual para o engajamento no trabalho em equipe. Isso pode ser verificado nas seguintes frases:

“Posso melhorar minha conexão com o grupo e minha equipe”,

“Entender o outro, seu pensamento e aonde ele quer chegar”,

“Saio mais convencido que o autoconhecimento é preciso para desenvolver melhor nossas funções”,

“Reconhecemos que há problemas que precisamos resolver e que precisamos reduzir distâncias”,

“Aprender a me manter motivada e manter minha equipe. Melhor comunicação com ela”,

“Positiva a evolução e harmonia do grupo”,

“Ele tem desagregado o grupo nas reuniões que participa com posturas ácidas e depreciativas, puxando assim o grupo para baixo”,

“Positivo o empenho e a sintonia da equipe e a maturidade que tratamos as questões”,

“Buscar formas de apoiar mais o grupo no que precisa, principalmente naquilo que sou bom, para alcançar objetivos”,

“De outro lado temos tido colegas que tem sido difícil trabalhar em equipe. *Fulano* acha que a filial dele é só ele. Dá uns ‘pitis’ e magoa as pessoas. *Sicrano* é outro que faz a mesma coisa”.

Observou-se uma evolução no trabalho em equipe. O grupo já não quer mais um participante não integrado à equipe. Sugeriu-se uma AVALIAÇÃO GRAU: 4

3. VVM e estratégias alinhadas x falta de alinhamento:

Identificou-se um incremento na obtenção de foco e na exigência sobre os outros participantes do grupo com relação ao alinhamento. Isso pode ser verificado nas seguintes frases:

“Precisamos mais foco nas metas e ações”,

“Limita o não envolvimento dos gerentes. Há gerentes que estão parados. Parece que estão pensando em aposentadoria. Às vezes são até irônicos, ácidos. Podiam compartilhar mais”,

“Precisamos aprender: comunicar melhor, aproveitar os bons exemplos”,

“Motiva quando você percebe o quanto somos alinhados, temos o mesmo DNA e temos certeza que será boa a conversa”,

“Certeza no sucesso. Orgulho da equipe e da formação dos novos líderes. Nós criamos os objetivos e o que fazer para chegar lá”.

Observou-se mais um crescimento no alinhamento do grupo com as exigências de comportamento impostas sobre eles mesmos. Sugeriu-se dessa forma uma AVALIAÇÃO GRAU: 4

4. Foco no processo x foco funcional: Identificou-se uma maior concentração e empenho na resolução de processos chaves. Entretanto ainda há excesso de atenção em detalhes. Isso pode ser verificado nas seguintes frases:

“Novas exigências nos processos emperram/burocratizam; Precisamos de processos internos dinâmicos”,

“Gasta-se muita energia nos detalhes”,

“Evolução importante no procedimento de elaboração do PE”,

“Envio da pauta com antecedência. Aprendi: Quando se prepara para falar, o resultado é muito melhor. O que eu trouxe foi ouvido e aprovado, foi muito bom”,

“Positivo: Bastante foco, administração do tempo”,

“Preocupação com o tempo para eu estar com a equipe preparada para a temporada (administrativo e operação)”,

“Precisamos ter algum diferencial para reter mão de obra. Desenvolver mecanismos internos motivacionais”,

“RU está diferente, melhor, menos encrencas, procedimentos melhorados, inadimplência diminuindo”,

“Precisamos melhorar muito nossa forma de cobrar. Números menores que os esperados e ninguém faz nada”,

“Questão da mão de obra: Aumento salarial e prêmio deu novo gás”.

Houve progresso no foco em processos críticos. Sugeriu-se a AVALIAÇÃO GRAU: 3

5. Abertura para ideias de fora x Muito ocupado para compartilhar: Identificou-se uma maior disponibilidade ao entendimento do outro e a importância da comunicação. Isso pode ser verificado nas seguintes frases:

“Falta de tempo. Delegar mais”,

“Falta de sintonia e ritmo entre filiais e sede”,

“Precisa mudar: Meu problema/ansiedade é mais importante”,

“Precisamos mudar conceitos de modelos ultrapassados”,

“Falha na comunicação”,

“Precisamos ouvir mais”,

“Aprender a informar o que está acontecendo e informar outras áreas ou pessoas”,

“Precisamos melhorar a comunicação em geral”,

“Posicionar-me mais e de forma mais clara”,

“Entender o outro, seu pensamento e aonde ele quer chegar”.

Observou-se que os participantes estão mais abertos para compartilhar e querem ampliar essa possibilidade. Sugeriu-se assim uma AVALIAÇÃO GRAU: 4.

6. Tomada de decisão localizada x tomada de decisão centralizada: Identificou-se que o desafio é levar o estilo de tomar decisões localizadas para as equipes de cada participante, pois já faz sentido ao grupo. Ainda há buscas de mais autonomia. Isso pode ser verificado nas seguintes frases:

“Faltam definições mais claras”,

“Centralização. Gerentes precisam delegar atividades e responsabilidades”,

“Preciso ser menos centralizador”,

“Tudo hoje é mais discutido, pede-se o apoio de grupos, amadurecem as propostas, às vezes até demais pela preocupação de encaminhar só se tiver certo. Amadurem hoje as ideias, agora não são mandadas de qualquer forma”,

“Dar mais espaço para outros fazerem e fazer junto com a equipe as ações para aumentar o compromisso deles”,

“Trabalhar novamente a boa delegação, saber delegar”,

“Melhor comunicação com minha equipe”,

“Burocracia nos processos de compras. Precisamos mais autonomia aos gerentes”,

“Falta e precisa melhorar a autonomia em todos os níveis”,

“Repete-se a morosidade nas tomadas de decisões”.

Observa-se dificuldade em conquistar mais autonomia para alguns níveis hierárquicos. Não houve grande avanço. Sugeriu-se a AVALIAÇÃO GRAU: 3.

Com base na observação do pesquisador nas diversas atividades realizadas com o grupo durante o ano e nas respostas às entrevistas e aos questionários, sugeriu-se a Tabela 5 com o grau de intimidade do grupo em 2012.

Neste ano os participantes 16 e 25 não mais trabalhavam na organização.

Tabela 5 - Avaliação do grau de intimidade do grupo em 2012

Elementos de Desenvolvimento de Intimidade	Integração	Comunicação	Proximidade	Confiança	Segurança psicológica	Interação	Admiração	Afeição	Média do participante
Pesos (%)	13	13	13	13	12,5	13	13	13	100
Participante 1	3	3	3	3	3	4	3	3	3,1
Participante 2	2	2	2	5	5	2	4	2	3,0
Participante 3	4	4	3	3	4	4	4	4	3,8
Participante 4	3	4	3	3	3	3	3	2	3,0
Participante 5	4	3	3	4	3	4	3	3	3,4
Participante 6	3	4	3	4	4	4	4	3	3,6
Participante 7	4	3	3	4	5	4	4	4	3,9
Participante 8	4	3	4	5	5	4	5	4	4,3
Participante 9	2	2	3	3	3	2	3	3	2,6
Participante 10	3	3	3	4	4	3	3	2	3,1
Participante 11	3	2	3	3	5	3	3	4	3,3
Participante 12	2	3	3	3	3	2	3	3	2,8
Participante 13	3	3	4	4	4	3	3	3	3,4
Participante 14									0,0
Participante 15	3	4	3	4	4	4	3	3	3,5
Participante 16									0,0
Participante 17	4	4	5	4	3	4	4	3	3,9
Participante 18	3	5	4	4	4	4	4	3	3,9
Participante 19	2	2	2	3	2	1	3	3	2,3
Participante 20	2	2	2	3	3	2	4	3	2,6
Participante 21									0,0
Participante 22	3	4	3	3	4	3	3	2	3,1
Participante 23	4	4	4	4	5	4	3	4	4,0
Participante 24	3	3	3	4	4	4	5	3	3,6
Participante 25									0,0
Participante 26	2	3	2	3	3	3	3	3	2,8
Participante 27	3	4	3	3	2	3	4	3	3,1
Média do Grupo	3,0	3,2	3,1	3,6	3,7	3,2	3,5	3,0	3,3

Fonte: Autoria própria.

Na Tabela 6 relacionaram-se os graus avaliados em cada construto a cada estado (ano) do sistema grupo de participantes do PE.

Tabela 6 - Evolução dos Graus dos Construtos

	2009	2010	2011	2012
Construto 1	1	2	3	3
Construto 2	1	2	3	4
Construto 3	1	2	3	4
Construto 4	1	1	2	3
Construto 5	2	3	3	4
Construto 6	1	2	3	3

Fonte: A autoria própria.

Conforme proposto no objetivo específico c, segue Quadro 9 com a relação sugerida pelo observador entre as práticas de GC propostas e os elementos de intimidade que se propõe desenvolver com suas aplicações. Esta relação está sustentada pela observação do pesquisador e pela análise das descrições e dos objetivos das práticas (SEAGAL e HORNE, 1998; SERVIN, 2005; RAMALINGAM, 2006; BURKHARD e MOGGI, 2009; APO, 2010).

Quadro 9 - Relação sugerida entre práticas e elementos de desenvolvimento de intimidade

Prática de GC	Elemento de Desenvolvimento de Intimidade
Brainstorming	Comunicação, interação
Revisão de aprendizagem	Confiança, comunicação, interação
Narrativas	Proximidade, admiração
Local de trabalho colaborativo	Integração, interação, comunicação, proximidade
Cafés de conhecimento	Comunicação, interação
Times: Virtuais ou cara a cara	Proximidade, confiança
Captura de ideias	Integração, comunicação, confiança, admiração
Captura de expectativas	Integração, proximidade, segurança psicológica
Revisão pós-ação	Comunicação, confiança, integração
Entrevistas semiestruturadas e reuniões devolutivas	Segurança psicológica, comunicação, integração, proximidade, confiança
Processo decisório	Interação, comunicação, confiança
Sessões de Desafio/ Dinâmica de troca e construção coletiva	Integração, comunicação, proximidade, confiança, segurança psicológica, interação
Rede	Comunicação, integração, proximidade
Drama: Estilos de liderança	Proximidade, interação, segurança psicológica, admiração
<i>Feedback</i> ‘nas costas’	Proximidade, segurança psicológica, afeição, admiração
Compartilhamento da biografia	Afeição, proximidade, comunicação, segurança psicológica, admiração
Feira de competências de equipe de alto desempenho	Integração, comunicação, confiança, admiração
Teia	Integração, confiança, afeição
Caixa de Pandora	Comunicação, proximidade, segurança psicológica, admiração
Dinâmicas de percepção (individual e grupo)	Comunicação, proximidade, confiança, interação, afeição
Drama: Apresentação HD	Integração, proximidade, segurança psicológica, afeição
Drama: Complementaridade HD	Comunicação, proximidade, segurança psicológica, interação, afeição

Fonte: Autoria própria.

5 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Para alcançar o objetivo geral: ‘analisar a relação entre a intimidade entre os participantes de um grupo de trabalho com o compartilhamento dos conhecimentos nos processos de desenvolvimento organizacional’, foram atingidos gradualmente os objetivos específicos, a ver:

Objetivo específico a: Identificou-se diversas práticas de compartilhamento de conhecimento na literatura apresentadas no capítulo 2 (Quadro 2), além de diversas práticas apresentadas no Anexo B. Muitas destas práticas foram utilizadas no processo de desenvolvimento organizacional observado.

Objetivo específico b: Oito elementos de desenvolvimento de intimidade foram identificados no capítulo 2. Não se afirma neste trabalho que não há outros elementos de desenvolvimento, apenas que estes oito foram os encontrados na pesquisa e trabalhados no processo de desenvolvimento organizacional observado.

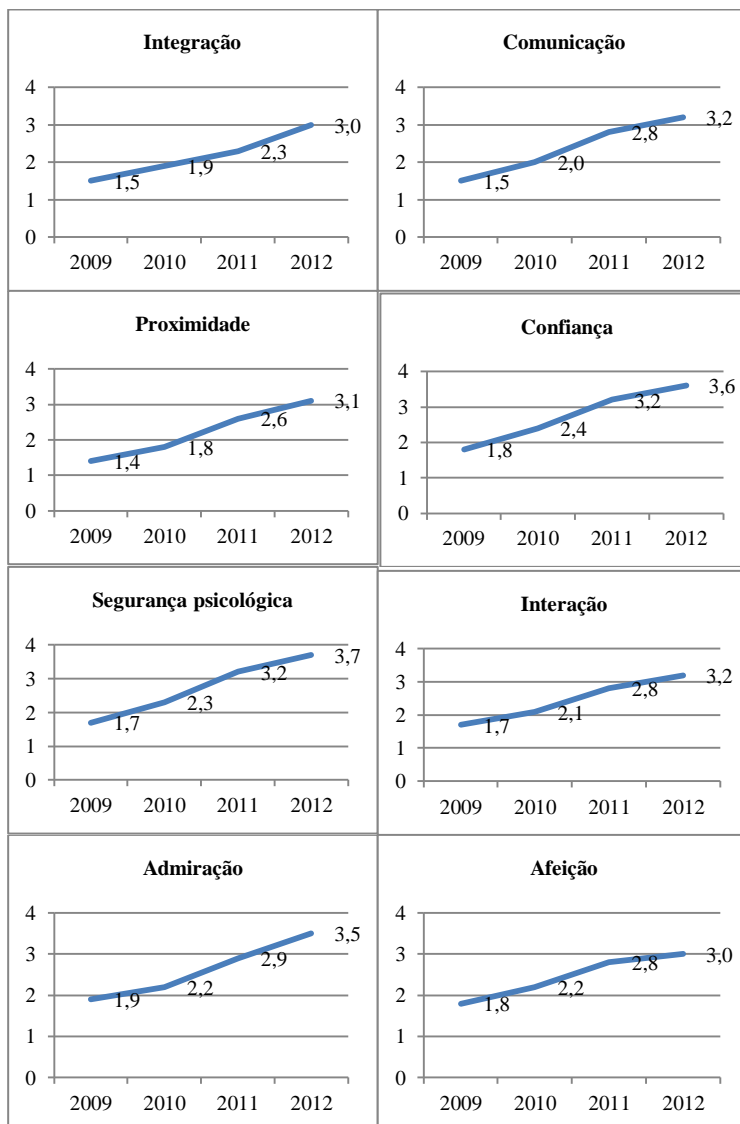
Objetivo específico c: A associação proposta no Quadro 9 entre as práticas com os elementos de desenvolvimento da intimidade puderam ser validadas com a análise da Tabela 7 e da Figura 12 - Evolução dos Elementos de Desenvolvimento da Intimidade de evolução da intimidade.

Tabela 7 - Evolução da Intimidade

Elementos de Desenvolvimento de Intimidade	2009	2010	2011	2012
Integração	1,5	1,9	2,3	3,0
Comunicação	1,5	2,0	2,8	3,2
Proximidade	1,4	1,8	2,6	3,1
Confiança	1,8	2,4	3,2	3,6
Segurança psicológica	1,7	2,3	3,2	3,7
Interação	1,7	2,1	2,8	3,2
Admiração	1,9	2,2	2,9	3,5
Afeição	1,8	2,2	2,8	3,0

Fonte: Autoria Própria.

Figura 12 - Evolução dos Elementos de Desenvolvimento da Intimidade



Fonte: Autoria própria.

Pode ser analisada, como exemplo, a evolução contínua dos elementos de desenvolvimento proximidade, segurança psicológica e afeição.

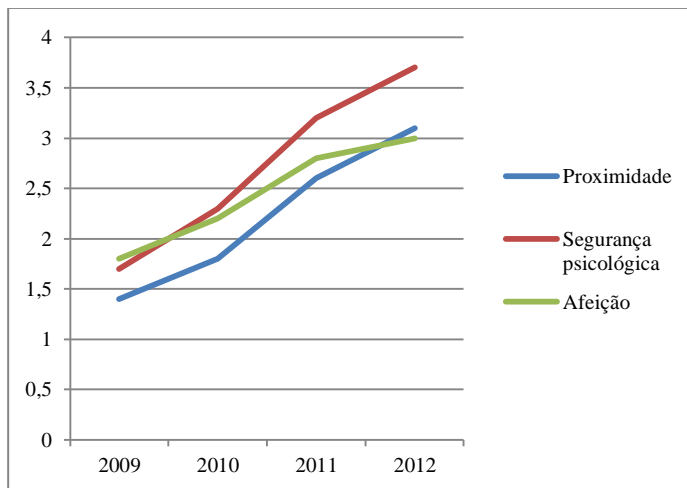
Por intermédio da prática ‘*feedback* nas costas’ realizada em 2010 atuou-se também nos três elementos analisados. Todos os participantes saíram com informações importantes sobre si mesmos dadas por parceiros de trabalho com em média 10 anos de convívio. Todos puderam se expor de forma protegida e, em alguns casos, buscaram depois aprofundar o *feedback* com outros parceiros. Progressos foram identificados em proximidade (1,4 para 1,8), segurança psicológica (1,7 para 2,3) e afeição (1,8 para 2,2).

No ano seguinte, 2011, foram propostas outras duas práticas que também estavam associadas com estes elementos: ‘Drama: apresentação HD’ e ‘Drama: complementaridade HD’. Nelas os participantes puderam aprender mais sobre si mesmos e sobre seus parceiros de trabalho, identificaram similaridades, entenderam diferenças e descobriram complementaridades que não exploravam.

Em 2012 para exercitar estes elementos foram propostos o ‘Jogo do Abraço’, que de forma descontraída aproximou os participantes e a ‘Teia’, onde foram simulados diversos perfis de atuação individual no grupo e exercitado a força do grupo em sustentar o processo.

Nos quatro anos foram trabalhados pelas entrevistas semiestruturadas e devolutivas (2009 e 2010) e pela Caixa de Pandora (2011 e 2012) a possibilidade dos participantes falarem e ouvirem sobre as mais diversas questões que afetavam sua rotina de forma protegida e aberta. Identificou-se, com o passar dos anos, que a abertura ampliou e mais assuntos foram trazidos e aprofundados. Como as questões se tornavam explícitas, mesmo em outras ocasiões elas eram tratadas agora sem receio. Isso desenvolveu a segurança psicológica, que saiu de um patamar de 1,7 para 3,7 e a proximidade no grupo, que evoluiu de 1,4 para 3,1. Estas variações são visualizadas na Figura 13.

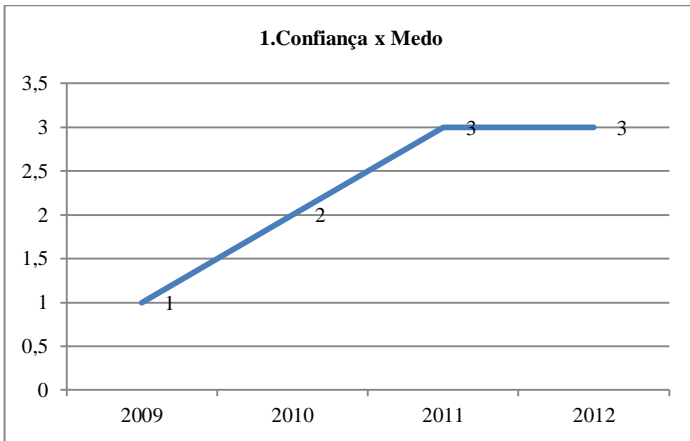
Figura 13 - Evolução dos elementos proximidade, segurança psicológica e afeição



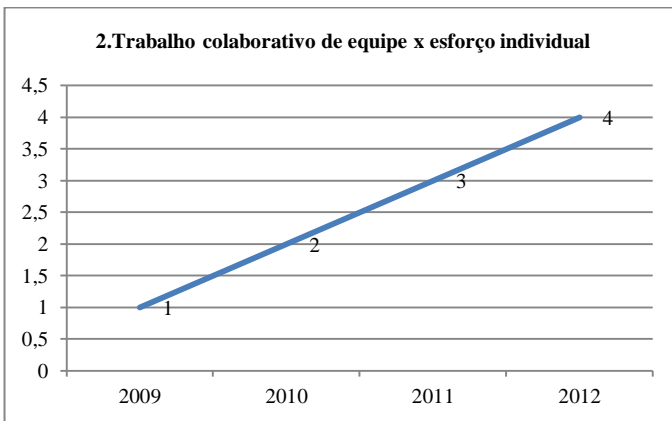
Fonte: Autoria própria

Observou-se que o uso das práticas de GC e das práticas de desenvolvimento listadas e trabalhadas no processo permitiu a ampliação da intimidade entre os membros do grupo com algumas variações por elemento de desenvolvimento, por participante e por ano. Causas possíveis para estas variações são hábitos e procedimentos arraigados à cultura da organização, características pessoais dos participantes e eventos que afetaram sensivelmente a relação entre dois ou mais executivos.

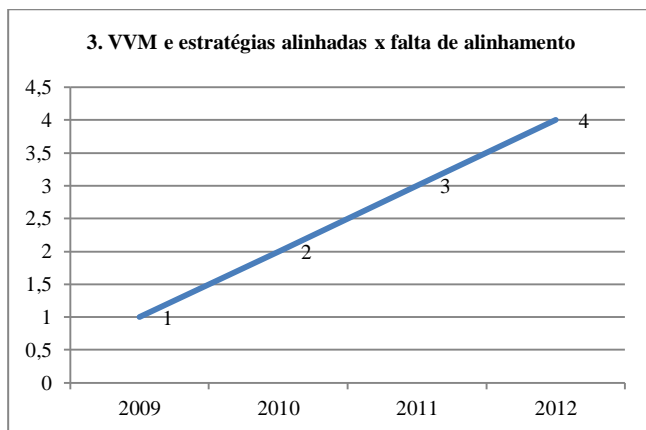
Os seis construtos utilizados para a observação da evolução do compartilhamento de conhecimento nos quatro anos do processo de desenvolvimento tiveram uma evolução que pode ser identificada nas Figura 14, Figura 15, Figura 16, Figura 17, Figura 18 e Figura 19.

Figura 14 - Evolução do construto 1

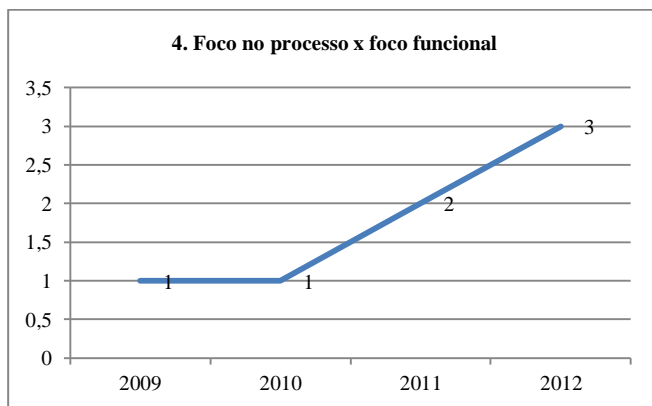
Fonte: Autoria própria.

Figura 15 - Evolução do construto 2

Fonte: Autoria própria.

Figura 16 - Evolução do construto 3

Fonte: Autoria própria.

Figura 17 - Evolução do construto 4

Fonte: Autoria própria

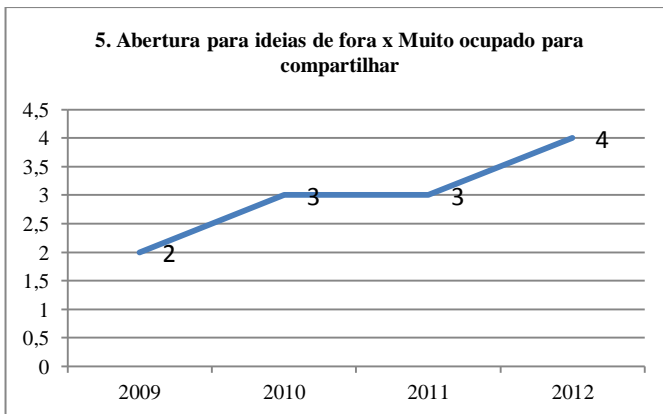
O crescimento do compartilhamento de conhecimento foi suportado pela evolução, em cada construto, das razões e habilitadores para o compartilhamento. Observa-se que, em diferentes graus, houve uma transformação no grupo no tocante a cada construto. O fortalecimento do habilitador de compartilhamento de conhecimento em

detrimento ao enfraquecimento do empecilho demonstrou o crescimento real do compartilhamento entre os participantes do grupo nestes quatro anos de trabalho.

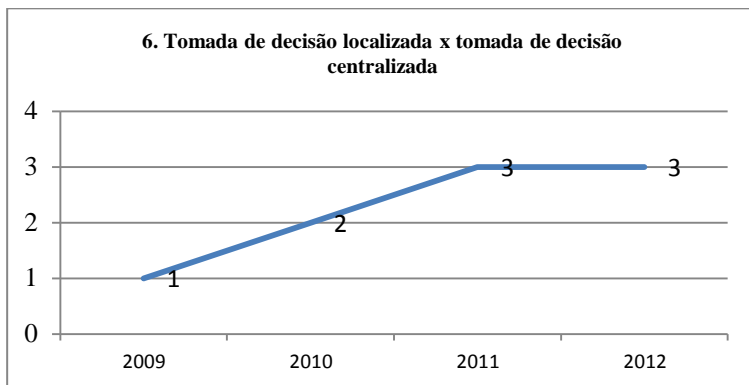
As diversas práticas de GC utilizadas foram o instrumento de trabalho. Como exemplo pode-se listar as entrevistas semiestruturadas e as reuniões devolutivas que foram feitas em 2009 e 2010, seguidas pelas entrevistas semiestruturadas e a Caixa de Pandora realizadas em 2011 e 2012. Nestas práticas os participantes puderam compartilhar seus incômodos e preocupações de forma protegida e anônima, o que trouxe, ano após ano, confiança para compartilhar, consciência da coincidência de questões e atuação objetiva nas causas desses incômodos. Com a prática anual, que se tornou esperada por eles já a partir do segundo ano, o medo de tratar certos assuntos ou falar com certas pessoas reduziu significativamente, além de fortalecer o espírito de equipe, conforme se percebe na Figura 14 e Figura 15.

Outro exemplo foi a aplicação das práticas de GC ‘captura de ideias’ e ‘revisão de aprendizagem’ nos quatro anos. Foram muito utilizadas nos seminários de PE para exercitar o grupo na criação de ideias, definição de objetivos e metas, trabalho em grupo e a participação em decisões. Combateu-se dessa forma a acomodação ou sujeição às decisões centralizadas, a pouca iniciativa ou o pouco espaço para novas ideias. Impacto pode ser visualizado nas Figura 18 e Figura 19.

Figura 18 - Evolução do construto 5



Fonte: Autoria própria

Figura 19 - Evolução do construto 6

Fonte: Autoria própria

Pode-se observar que há questões culturais sendo trabalhadas e que apresentam resistências naturais pelos anos de prática. Em 2011 não houve evolução na abertura de ideias de fora, mas o próprio grupo, pressionado para resolver graves problemas como, por exemplo, a escassez de mão de obra, criou vários encontros extras no final de 2011 e durante 2012 para discuti-los e criar soluções. O resultado já apareceu com a elevação do grau para 4 em 2012.

De forma análoga, identificou-se que a partir de 2011 houve uma estagnação na tomada de decisão localizada. Provavelmente chegou-se a um limite para uma organização que tinha uma cultura de decisões centralizadas e promoveu uma abertura. Para romper esse limite é necessário continuar o processo de desenvolvimento organizacional, respeitando a cultura e os procedimentos internos.

Sumarizando, o uso destes construtos mostrou-se adequado, pois tornaram visível a evolução das variáveis que interferem no compartilhamento de conhecimento e que gerou um aumento do fluxo de conhecimento entre os participantes do processo de desenvolvimento organizacional observado.

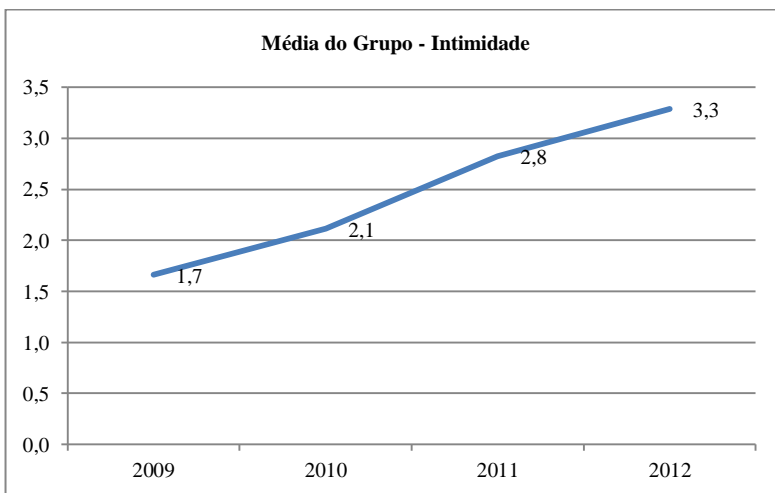
Objetivo Geral: O uso das práticas de GC ampliou a intimidade no grupo de trabalho durante os quatro anos observados. Além disso, identificou-se que a mesma prática ao ser reaplicada todo ano apresentava gradualmente um melhor resultado no que tange a participação dos membros do grupo e na profundidade do assunto discutido. Isso ocorreu com as devolutivas das entrevistas, a Caixa de

Pandora, a captura de ideias, a captura de expectativas, as reuniões coletivas de criação, a revisão de aprendizagem e a dinâmica de troca e construção no pequeno grupo.

Conforme os níveis de intimidade no grupo cresciam a cada ano, maior e mais clara era a manifestação dos elementos de desenvolvimento de intimidade como a integração, proximidade, confiança, segurança psicológica e interação nos participantes do grupo durante os encontros.

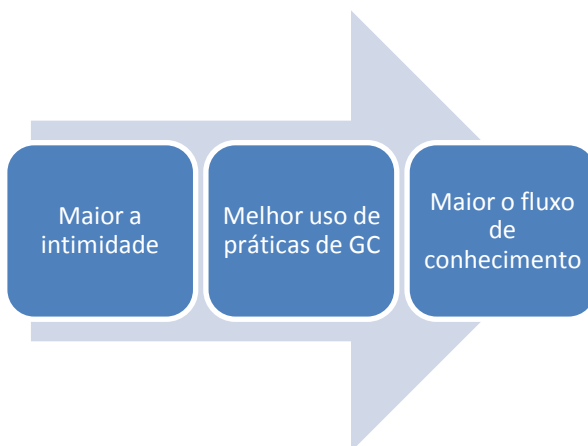
O grupo estudado ampliou sua intimidade média de 1,7 para 3,3, o que pode ser visualizado na Figura 20.

Figura 20 - Evolução da intimidade média do grupo



Fonte: Autoria própria

Infere-se que quanto maior a intimidade no grupo, maior é a participação efetiva do indivíduo e melhor é o aproveitamento da prática de GC, pois maior é o conhecimento que cada participante possui de si mesmo e dos outros. As relações se fortalecem e possibilita a existência de um ambiente adequado a GC, o que permite um elevado grau de exposição e troca (fluxo de conhecimento), conforme demonstra a Figura 21.

Figura 21 - Intimidade e o fluxo de conhecimento

Fonte: Autoria própria.

Como exemplo pode-se analisar a prática ‘revisão de aprendizagem’, onde o grupo, após atingir um nível mais elevado de intimidade conseguiu de forma franca explicitar seus aprendizados individuais e coletivos do ano com segurança e confiança no crescimento do grupo, sem medo de retaliações ou ironias. É uma prática que exige um alto nível de intimidade para apresentar um resultado eficaz, caso contrário, o aprendizado levantado fica à margem da realidade.

O exemplo oposto é a prática ‘revisão pós-ação’ utilizada para revisitar a análise SWOT. Neste caso houve discussões pontuais, focadas em determinado aspecto técnico apresentado. A intimidade do grupo pouco contribuiu.

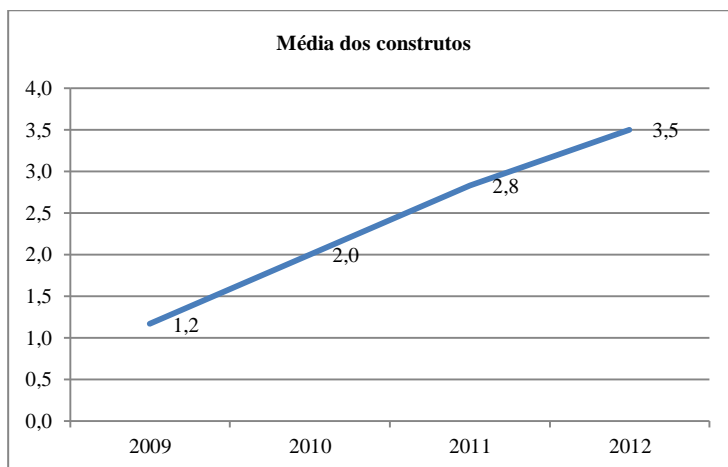
A criação de um ambiente adequado a GC promovido pelo desenvolvimento da intimidade no grupo trouxe uma maior capacidade de compartilhamento de conhecimento, o que pode ser identificada ao analisar os construtos de Tiwana (2002). O enfraquecimento dos impedimentos de compartilhamento e o fortalecimento de seus habilitadores observados nas Figuras 14, 15, 16, 17, 18 e 19 ocorreram pela evolução dos elementos de desenvolvimento de intimidade. As práticas de GC executadas com o grupo permitiram o incremento do nível de intimidade saltar de 1,7 para 3,3 e essa intimidade conquistada permitiu que os habilitadores de conhecimento saltassem de 1,2 em

média para 3,5, conforme visualizado na Tabela 8, na Figura 22 e na Figura 23.

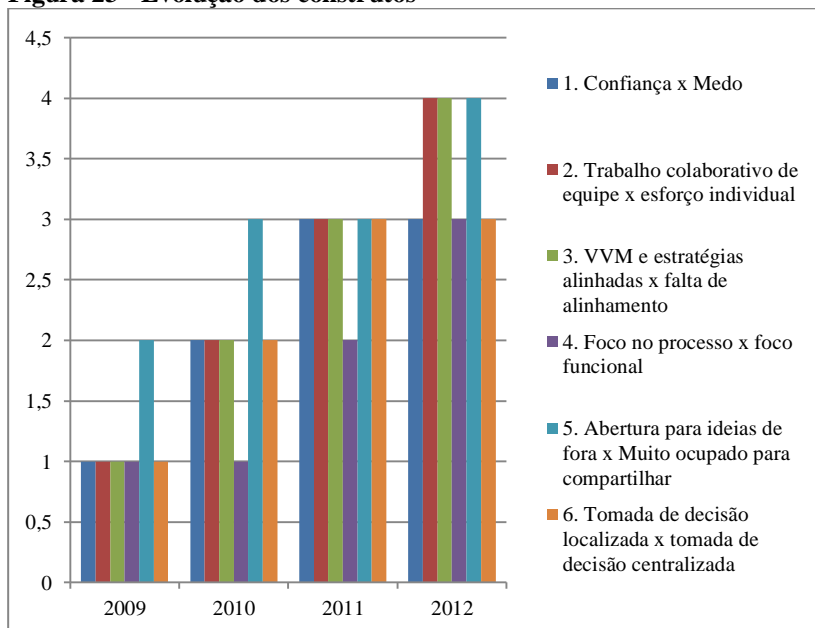
Tabela 8 - Evolução dos construtos

Construtos	2009	2010	2011	2012
1. Confiança x Medo	1	2	3	3
2. Trabalho colaborativo de equipe x esforço individual	1	2	3	4
3. VVM e estratégias alinhadas x falta de alinhamento	1	2	3	4
4. Foco no processo x foco funcional	1	1	2	3
5. Abertura para ideias de fora x Muito ocupado para compartilhar	2	3	3	4
6. Tomada de decisão localizada x tomada de decisão centralizada	1	2	3	3
Média	1,2	2,0	2,8	3,5

Fonte: Autoria própria.

Figura 22 - Variação média dos construtos

Fonte: Autoria própria.

Figura 23 - Evolução dos construtos

Fonte: Autoria própria.

Ao analisar mais detalhadamente podem-se relacionar práticas utilizadas para desenvolver certos elementos de intimidade que, ao serem conquistados, reforçaram as razões e habilitadores para o compartilhamento de conhecimento. A maior intimidade facilitou a construção de um ambiente adequado ao compartilhamento.

No Quadro 10 há alguns exemplos desta relação de construção e reforço entre Prática => Elemento de Desenvolvimento de Intimidade => Razões/Habilitadores para o compartilhamento de conhecimento (construto).

Quadro 10 – Relação entre práticas e habilitadores do compartilhamento

Práticas (ano)	Elementos de Intimidade (variações 2009 – 2012)	Construtos (variações 2009 – 2012)
Drama: estilos de liderança (2009) <i>Feedback</i> nas costas (2010) Drama: Apresentação HD e complementaridade HD, Compartilhamento da biografia (2011) Caixa de Pandora (2012)	Integração (1,5 para 3,0), Proximidade (1,4 para 3,1), Confiança (1,8 para 3,6), Segurança psicológica (1,7 para 3,7), Afeição (1,8 para 3,0)	Confiança x Medo (1 para 3)
Entrevistas semiestruturadas e devolutivas (2009 e 2010), Compartilhamento da biografia (2011), Sessões de Desafio/ Dinâmica de troca e construção coletiva, <i>Brainstorming</i> e Local de trabalho colaborativo (todos os anos) Caixa de Pandora (2011 e 2012)	Integração (1,5 para 3,0), Comunicação (1,5 para 3,2), Confiança (1,8 para 3,6), Interação (1,7 para 3,2), Admiração (1,9 para 3,5)	Trabalho colaborativo de equipe x esforço individual (1 para 4)
Revisão pós-ação, Revisão de aprendizagem, Sessões de Desafio/ Dinâmica de troca e construção coletiva (todos os anos)	Comunicação (1,5 para 3,2), Proximidade (1,4 para 3,1), Interação (1,7 para 3,2), Admiração (1,9 para 3,5)	VVM e estratégias alinhadas x falta de alinhamento (1 para 4)
Revisão de aprendizagem, Sessões de Desafio/	Proximidade (1,4 para 3,1),	Foco no processo x foco funcional

Dinâmica de troca e construção coletiva (todos os anos) Escravos de Jó e Rede (2010)	Interação (1,7 para 3,2)	(1 para 3)
Captura de ideias, Revisão pós-ação, Sessões de Desafio/ Dinâmica de troca e construção coletiva, <i>Brainstorming</i> , Captura de expectativas (todos os anos), Fs e cubos (2009), Palavra/pensamento/audição (2011)	Integração (1,5 para 3,0), Comunicação (1,5 para 3,2), Proximidade (1,4 para 3,1), Confiança (1,8 para 3,6), Segurança psicológica (1,7 para 3,7), Afeição (1,8 para 3,0)	Abertura para ideias de fora x Muito ocupado para compartilhar (2 para 4)
Captura de ideias Revisão pós-ação, Sessões de Desafio/ Dinâmica de troca e construção coletiva (todos os anos), Entrevistas semiestruturadas e devolutivas (2009 e 2010), Drama: estilos de liderança (2009), Escravos de Jó (2010) Processo decisório (2010, 2011 e 2012) Caixa de Pandora (2011 e 2012)	Integração (1,5 para 3,0), Comunicação (1,5 para 3,2), Proximidade (1,4 para 3,1), Confiança (1,8 para 3,6)	Tomada de decisão localizada x tomada de decisão centralizada (1 para 3)

Fonte: Autoria própria.

Quanto mais cada participante se conhecer e conhecer o outro, maior o grau de intimidade conquistado, o que permite um processo de compartilhamento de conhecimento mais aberto e livre dos impedimentos citados por Tiwana (2002).

A prática do compartilhamento permitiu a aprendizagem de grupo, a qual se tornou um processo fundamental que integra o processo de desenvolvimento organizacional desejado pela organização. Recordando Moggi e Burkhard (2005), o desenvolvimento da organização se dá pelo processo de aprendizagem coletivo.

Entretanto só se verifica se houve aprendizagem ao constatar, segundo Wilson et al. (2007), uma transformação no repertório de comportamento potencial dos indivíduos no transcórre do tempo.

Essa transformação pode ser identificada no processo de desenvolvimento observado pela alteração do nível de intimidade medido no transcorrer dos quatro anos, o que gerou uma mudança no comportamento de cada participante e do grupo, o que é comprovado pela observação dos construtos. Essa transformação no comportamento de cada participante e do grupo gerou o fortalecimento das razões e dos habilitadores de compartilhamento de conhecimento que caracterizou, por sua vez, a aprendizagem do grupo, base para o desenvolvimento organizacional.

Um exemplo dessa aprendizagem é o desenvolvimento da habilidade de trabalhar em grupo e o despertar dessa vontade. Até 2009 os gerentes atuavam sozinhos com suas equipes. Durante 2010 e 2011, vários grupos se formaram para discutir diversos assuntos estratégicos à organização, pois desenvolveram coragem para se expor, valorizaram o trabalho colaborativo, estavam alinhados e com foco, abertos para outras ideias e para tomar decisões localizadas. Essa mudança de comportamento gerou em 2012 a criação de mais grupos, agora formados pelos membros de suas equipes, o que provoca uma nova forma de atuar na organização.

Infere-se que o compartilhamento de conhecimento, fomentado pelo desenvolvimento da intimidade entre os membros do grupo, alavancou a aprendizagem de grupo, a qual é subsídio básico para o processo de desenvolvimento organizacional.

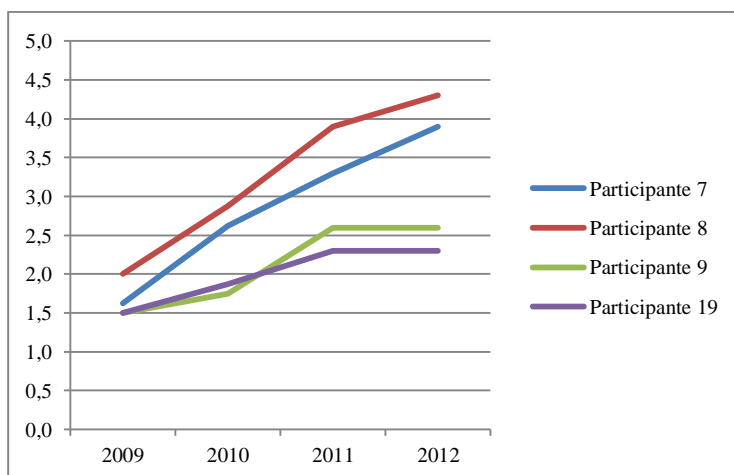
Como última consideração, pode-se notar que as alterações de comportamento são distintas a cada indivíduo, apesar de serem submetidos às mesmas práticas. Conforme relata Choo (2006), para haver aprendizagem é necessário que cada indivíduo avalie suas crenças e suposições à luz do ambiente que se forma e reestruturem as normas, as aspirações, os objetivos e desenvolvam novas formas de alcançá-los.

A subjetividade intrínseca a cada ser humano faz com que essas avaliações sejam diferentes e, por conseguinte, também é distinta sua capacidade de transformar seu comportamento. Como exemplo, pode-se observar a evolução da intimidade média dos participantes selecionados na Tabela 9 e Figura 24.

Tabela 9 - Evolução individual da intimidade

Intimidade média do participante	2009	2010	2011	2012
Participante 7	1,6	2,6	3,3	3,9
Participante 8	2,0	2,9	3,9	4,3
Participante 9	1,5	1,8	2,6	2,6
Participante 19	1,5	1,9	2,3	2,3

Fonte: Autoria própria.

Figura 24 - Intimidade média de participantes

Fonte: Autoria própria.

6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Neste capítulo são apresentadas as conclusões finais de acordo com os objetivos propostos na pesquisa. Também são apresentadas algumas sugestões para trabalhos futuros de pesquisa no tema desenvolvido.

6.1 CONCLUSÕES FINAIS

A pesquisa permitiu destacar uma série de práticas de GC e desenvolvimento da intimidade que podem ser utilizadas para trabalhar um grupo envolvido em um processo de desenvolvimento organizacional. Pelos resultados alcançados no incremento do nível de intimidade e de compartilhamento de conhecimento, estas práticas mostraram-se adequadas para este grupo observado. Entretanto, deve-se observar que há muitas outras práticas que, conforme o perfil e demanda do grupo a ser trabalhado, podem atingir com melhor desempenho o objetivo de incentivar a transformação do comportamento de seus participantes habilitando-os a um maior compartilhamento.

Os elementos de desenvolvimento de intimidade obtidos na pesquisa mostraram-se pertinentes ao trabalho, pois ao ser medida sua evolução, observou-se o desenvolvimento no grupo de trabalho de um melhor e mais adequado ambiente ao compartilhamento de conhecimento. Outros elementos podem ser pesquisados e agregados ao trabalho em um processo de desenvolvimento organizacional, mas também é incentivado aprofundar o entendimento e uso dos oito selecionados nesta dissertação.

As diversas práticas de GC utilizadas no trabalho mostraram-se eficientes no desenvolvimento da intimidade entre os participantes do processo, conforme demonstrado na observação da evolução dos elementos de desenvolvimento de intimidade de cada indivíduo e do grupo. Uma mesma prática atuou em diversos elementos, visto que expôs o participante a uma vivência sobre determinado conceito, mas a interpretação, a percepção ou o que fez sentido para cada um impactou de diferentes maneiras cada pessoa, permitindo um aprendizado singular.

A aplicação dos construtos de Tiwana (2002) mostrou-se adequada, pois caracterizou as evoluções dos habilitadores e dos

empecilhos ao compartilhamento de conhecimento, o que permitiu relacioná-los ao incremento no fluxo de conhecimento.

A metodologia utilizada na pesquisa permitiu atingir o objetivo do trabalho, pois se verificou que o desenvolvimento da intimidade entre os participantes de um grupo de trabalho é capaz de atuar na mudança de comportamento dos indivíduos, inibindo ou minimizando certos empecilhos ao compartilhamento de conhecimento, ao mesmo tempo em que fortalece certos habilitadores ao compartilhamento.

Verificou-se com o método que essa transformação no comportamento dos participantes do grupo, de forma individual e coletiva, caracterizou a aprendizagem de grupo, a qual permitiu o avanço do processo de desenvolvimento organizacional estudado.

Os construtos selecionados para a análise e o procedimento de pesquisa realizado permitiram observar o incremento de fluxo de conhecimento pelo melhor desempenho nas práticas de GC realizadas. A observação mostrou que o aumento do nível de intimidade entre os participantes do processo de desenvolvimento organizacional proporcionava melhor resultado das práticas de GC a cada ano.

A metodologia proposta explicitou uma série de práticas de desenvolvimento de intimidade e de GC que possibilitaram o incremento da intimidade no grupo durante os quatro anos de estudo. Entretanto observa-se que os resultados são os mais diversos ao analisar cada ser humano individualmente, apesar de terem sido submetidos às mesmas práticas. O grau de subjetividade que cada indivíduo possui e as mudanças de comportamento que lhe fazem sentido, e, por isso, as absorve, afetam diretamente o desempenho médio do grupo.

Conclui-se com esta pesquisa que desenvolver a intimidade em um grupo de trabalho é fator diferencial para o melhor compartilhamento de conhecimento, visto que as mudanças de comportamento e de ambiente gerados por esse desenvolvimento afetam positivamente o compartilhamento, a aprendizagem e, conseqüentemente, a GC.

6.2 SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS

Como sugestão para a extensão da pesquisa do tema, sugere-se algumas possibilidades:

- a. Pesquisar que elementos de desenvolvimento da intimidade têm contribuição mais significativa e causam maior impacto na formação de intimidade no grupo;
- b. Realizar pesquisa análoga em organizações de diferentes ramos e com grupos mais heterogêneos, como mais jovens, com mais mulheres, com estilos de lideranças diferentes, com um número menor de participantes, etc;
- c. Aprofundar a definição e o estudo dos construtos de observação da evolução do compartilhamento de conhecimento;
- d. Pesquisar e avaliar, à luz da psicologia, os elementos de desenvolvimento de intimidade. Aprofundar as definições e consistências dos construtos.

REFERÊNCIAS

- AIPC. The Australian Institute of Professional Counsellors. **Losing Intimacy in my Relationship. A Life Effectiveness Guide**. Site consultado em 23/03/2013: <http://www.counsellingconnection.com/wp-content/uploads/2011/04/LOSING-INTIMACY-IN-MY-RELATIONSHIP.pdf>.
- APO. **Knowledge Management Tools and Techniques Manual**; Asian Productivity Organization, Tokio, 2010.
- ARGOTE, L.; GRUENFELD, D. H.; NAQUIN, C. Group learning in organizations. In M. E. Turner (Ed.), **Groups at work: Advances in theory and research**, p. 369–411. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 2001.
- BASAGLIA, S.; CAPORARELLO, L.; MAGNI, M.; PENNAROLA, F. IT knowledge integration capability and team performance: The role of team climate. **International Journal of Information Management**, v. 30, p. 542-551, 2010.
- BERTALANFFY, L.V. **Teoria Geral dos Sistemas**. Editora Vozes, 2º edição, 2006.
- BOGENRIEDER, I.; NOOTEBOOM, B. Learning groups: What types are there? A theoretical analysis and an empirical study in a consultancy firm. **Organization Studies**, v. 25, n. 2, p. 287-313, 2004.
- BURKHARD, G. **Biográficos. Estudos da biografia humana**. 2ª Edição revisada: São Paulo, 2006.
- BURKHARD, D; MOGGI, J. **O capital espiritual da empresa: a importância da gestão intuitiva nos negócios**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2009.
- CHANG, A.; BORDIA, P.; DUCK, J. Punctuated equilibrium and linear progression: toward a new understanding of group development. **Academy of Management Journal**, v. 46, n. 1, p. 106 – 117, 2003.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2ª Edição, SENAC: São Paulo , 2006.
- COSTA, M. **A intimidade à procura de um psicoterapeuta**. III Jornadas de Consulta Psicológica de Jovens e Adultos, Porto, 1996.

CROSSAN, M.M.; LANE, H.W.; WHITE, R.E. An Organizational Learning Framework: from Intuition to Institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

CWC. Counseling & Wellness Center, Division of Student Affairs. **Types of Intimacy**. University of Florida. Site consultado em 22/03/2013: <http://www.counseling.ufl.edu/cwc/types-of-intimacy.aspx>.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. Editora Campus: Rio de Janeiro, 1998.

DAVID, F. R. **Strategic Management**. Concepts & Cases. Seventh edition. Prentice Hall: New Jersey, 1999.

DEGEUS, A. Planning as learning. **Harvard Business Review**. v. 66, p. 70-74, 1988.

EDMONDSON, A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, p. 350-383, 1999.

ENSSLIN, L et al. **ProKnow-C, Knowledge Development Process - Constructivist**. Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI. Brasil, 2010.

FERNANDES, B.H.R; BERTON, L.H. **Administração Estratégica**. Da competência empreendedora à avaliação de desempenho. 2.ed. Editora Positivo: Curitiba, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4ªed., São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6ªed., São Paulo: Atlas, 2006.

MICHAELIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. Site <http://michaelis.uol.com.br>, acessado em 01/10/2012.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 25ª edição. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

MOGGI, J; BURKHARD, D. **Como integrar liderança e espiritualidade: a visão espiritual das pessoas e das organizações.** Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.

MOGGI, J; BURKHARD, D. **O Espírito Transformador. A essência das transformações no século XXI.** 5ª edição. São Paulo: Editora Antroposófica, 2005.

MORGAN, G. Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organization Theory. **RAE**, v. 45, n. 1, p. 58-71, 2005.

MURMAN, E. M. **Lean Enterprise Value: Insights From Mit's Lean Aerospace Initiative.** Palgrave Macmillan, 2002.

NAMORA, F. **Jornal sem Data.** Pub. Europa-América, Mem Martins, 1989.

NONAKA, I. The Knowledge-Creating Company. **Harvard Business Review**, p. 96-104, nov.- dec., 1991.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating Company: how japanese companies create the dynamics of innovation.** Oxford University Press: New York, 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas geram a Dinâmica da Inovação.** Campus: Rio de Janeiro, 1997.

NONAKA, I.; KONNO, N. The Concept of “Ba”: Building a Foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI. Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. **Long Range Planning**, v.33, p. 5-34, 2000.

NOOTEBOOM, B. Learning by Interaction: Absorptive Capacity, Cognitive Distance and Governance. **Journal of Management and Governance**, v. 4, p. 69–92, 2000.

NORTH, K.; GUELDEMBERG, S. **Effective Knowledge Work. Answers to the Management Challenge of the 21st Century.** Emerald Group: UK, 2011.

NORTH, K.; PRESSER, N. **Reflexões Fundamentais para a Prática da Gestão do Conhecimento**. Néctar: Recife, 2011.

PINTO, J. P. **Pensamento Lean: A Filosofia das Organizações Vencedoras**. Lidel: Lisboa, 2009.

PMBOK, **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos: Guia Pmbok®**. 4ed. Project Management Institute: Pennsylvania, 2008.

POPADIUK, S. Apresentação à edição brasileira. In: CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2ª Edição. SENAC: São Paulo, 2006.

PORTER, M.E. **On Competition**. Updated and Expanded Edition. Harvard Business Press: Boston, 2008.

RABELO, R. A.; FERENHOF, H. A.; VARVAKIS, G.; SELIG, P. M. Gestão do Conhecimento em Processos de Transformação Organizacional: O Desenvolvimento da Intimidade como Fator Facilitador. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 2, p. 21-35, 2012.

RAMALINGAM, B. **Tools for Knowledge and Learning. A guide for development and humanitarian organisations**. Overseas Development Institute, ODI, London, 2006.

RODRIGUES, H. M. S. S.; DORREGO, P. F. F.; FERNÁNDEZ, C. M.; FERNÁNDEZ, J. **La influencia del capital intelectual en la capacidad de innovación de las empresas del sector de automoción de la Eurorregión Galicia Norte de Portugal**, 2009, 221f. Dissertação (Mestrado em Políticas Comunitárias e Cooperação Territorial). Universidade de Vigo, Espanha, 2009.

ROSH, L.; OFFERMANN, L; DIEST, R. Too close for comfort? Distinguishing between team intimacy and team cohesion. **Human Resource Management Review**, n. 22, p. 116-127, 2012.

SCHEIN, E. On Dialogue, Culture, and Organizational Learning. **Organizational Dynamics**, v. 22, n. 2, p. 40, 1993.

SEAGAL, S.; HORNE, D. **Human Dynamics – Um novo contexto para compreender pessoas e realizar o potencial de nossas organizações**. Editora Qualitymark: Rio de Janeiro, 1998.

SESSA, V; LONDON, M. Interventions to stimulate group learning in organizations. **Journal of Management Development**, v. 27, n. 6, p. 554-573, 2008.

SERVIN, G. **ABC of Knowledge Management**. NHS National Library for Health (<http://library.nhs.uk/knowledgemanagement/>). 2005.

SHULMAN, A. B. Colocando a Tecnologia de Informação no devido lugar: Comunicação e bom Desempenho de Grupos de Trabalho. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISHER, T. **Handbook de Estudos Organizacionais. Ações e Análise Organizacionais**, v. 3, Atlas: São Paulo, 2004.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3ªed., Florianópolis: LED/UFSC, 2001.

STACEY, R. **Complex responsive processes in organizations: learning and knowledge creation**. London Routledge, 2001.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia Empresarial: Tendências e Desafios – Um enfoque na realidade brasileira**. Makron Books: São Paulo, 2000.

TIWANA, A. **The Knowledge Management Toolkit**. Orchestrating IT, Strategy and Knowledge Platforms. Prentice Hall PTR, 2002.

TIWANA, A.; MCLEAN, E. Expertise integration and creativity in information systems development. **Journal of Management Information Systems**, v.22, n. 1, p.13-43, 2005.

VERA, D; CROSSAN, M. Strategic Leadership and organizational learning. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 2, p. 222-240, 2004.

WASKO, M; FARAJ, S. “It is what one does”: why people participate and help others in electronic communities of practice. **Journal of Strategic Information System**, v. 9, p. 155-173, 2000.

WILSON, J.; GOODMAN, P.; CRONIN, M. Group Learning. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 4, p. 1041-1059, 2007.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: Conceitos**. Editora Atlas: São Paulo, 2000.

ZAJONC, A. **Love and knowledge: Recovering the heart of learning through contemplation**. Teachers College Record, v. 108, n. 9, p. 1742-1759.

APÊNDICE A – Entrevista Semiestruturada

1. Como é a definição das estratégias na organização?
2. Como tem caminhado a execução das estratégias?
3. Como está o clima?
4. O que é crítico para você na organização?
5. Como o cliente está nos vendo neste momento?
6. O que te incomoda? O que te preocupa?
7. Qual é o desafio para você, para sua área e para a organização?

APÊNDICE B – Definição de Visão, Valores e Missão

1. VISÃO

Refere-se à qualidade do Pensar da organização. A visão de futuro é o que mantém unida a organização enquanto cresce e muda no longo prazo. Para defini-la deve-se responder às questões:

- ✓ Como será o mundo daqui a dez anos?
- ✓ Quais são as macrotendências seguidas pela humanidade?
- ✓ Como será o mercado consumidor atendido pela organização?
- ✓ Quais são as tendências seguidas pelos nossos consumidores e potenciais consumidores?
- ✓ Como a organização quer ser reconhecida no futuro?

2. VALORES

Manifestam-se na esfera do Sentir da organização. Neles são expressas as crenças da organização. Para ajudar a defini-los, algumas questões podem ser respondidas:

- ✓ Em que a organização acredita no que se refere a estilo de liderança, satisfação do cliente, qualidade de bens e serviços, meio ambiente, desenvolvimento humano, ética?
- ✓ No aspecto qualitativo, para cada um destes itens, como a organização se manifesta, como ela é?
- ✓ Como ela deseja ser?

3. MISSÃO

Nasce do Querer da organização. É traduzido pelas ações concretas, projetos, obras, lançamento de produtos. Algumas questões ajudam a defini-la:

- ✓ Qual a nossa contribuição para a sociedade/mundo?
- ✓ O que a organização quer?
- ✓ Se deixássemos de existir, o que a sociedade perderia?
- ✓ Onde a organização quer estar?

APÊNDICE C – Análise SWOT – Ambiente Interno

Pontos Fortes e Fracos - Ambiente Interno		
Dimensões	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Recursos		
Processos		
Relações/ Pessoas		
Gestão/ Resultados		

Fonte: Autoria própria.

APÊNDICE D – Análise SWOT – Ambiente Externo

Oportunidades e Ameaças - Ambiente Externo		
Dimensões	Oportunidades	Ameaças
Econômica		
Tecnológica		
Demográfica e Sócio-cultural		
Política e Legal		
Empresarial		
Meio Ambiente		

Fonte: Autoria própria.

APÊNDICE E – Revisita a VVM

1. Esta declaração é válida para mais dez anos?
2. Continua fazendo sentido como algo que identifica a organização?
3. Há sugestões ou perguntas oriundas de vocês ou dos colaboradores administrativo-operacionais?

APÊNDICE F – Revisita a Carta de Intenções

1. Esta declaração retrata como queremos ser em cinco/dez anos?
2. Está adequada à organização? Qual o sentimento?
3. O trabalho é guiado por esta Carta?
4. Que tópicos da Carta estão sendo trabalhado e quais não estão?
5. Ela inspira/direciona nosso trabalho?

APÊNDICE G – Revisita a SWOT – Ambiente Interno

1. O que mudou durante o ano nos níveis dos recursos, processos, Relações, gestão e resultados?
2. Estamos conscientes de nossos pontos fortes e fracos?
3. Como estamos potencializando nossos pontos fortes? O que falta?
4. Estamos atentos e minimizando nossos pontos fracos? Como?
5. Há algo a ser feito no próximo ano?

APÊNDICE H – Revisita a SWOT – Ambiente Externo

1. O que mudou durante o ano no mercado ou na comunidade onde a organização atua?
2. Estamos conscientes de nossas oportunidades e ameaças?
3. Como estamos aproveitando as oportunidades? Qual é o olhar estratégico para elas?
4. Como estamos nos protegendo das ameaças?
5. Há algo a ser feito no próximo ano?

APÊNDICE I – Aprendizado do ano

1. Como foi este ano para mim?
2. O que era previsto acontecer?
3. O que realmente aconteceu?
4. Porque houve a diferença?
5. O que aprendi (ou o que veio fortemente) durante o ano e que não devo esquecer agora? Ex.: Dificuldades em delegação, no controle de tempo, na comunicação, etc.
6. O que posso melhorar no ano que vem e nos próximos cinco anos?
7. O que pretendo mudar no próximo ano?

APÊNDICE J – Objetivos Estratégicos

1. Quais os grandes objetivos estratégicos da organização?
2. Revisite os objetivos estratégicos do PE do ano anterior. O que deve ser atualizado?

APÊNDICE L – Metas

1. Quais são as metas necessárias para avançar nos Objetivos Estratégicos?

APÊNDICE M – Questionário de Avaliação

- 1) Quais foram os pontos positivos do processo de trabalho?
- 2) O que pode melhorar?
- 3) O que eu aprendi?

ANEXO A – Descrição do Método de Planejamento Estratégico e do Processo de Intervenção

O processo de intervenção se deu mediante um processo de desenvolvimento organizacional que o autor teve a possibilidade de acompanhar por mais de quatro anos. O claro entendimento deste processo é fundamental para compreender as diferentes configurações das duas variáveis centrais do trabalho: intimidade e compartilhamento do conhecimento.

O processo apresenta uma série de práticas profissionais que foram explicitadas com base teórico-científica no método de planejamento estratégico.

A partir das diversas interações dos grupos nos processos de construção de estratégias, objetivos estratégicos, metas e planos de ação da organização foram relacionadas as práticas de GC e outras capazes de desenvolver laços de intimidade entre os membros do grupo de trabalho no PE.

Para isso tomou-se como base os conceitos da estratégia de mudanças em uma organização apresentados na Figura 2, a necessidade de trabalhar os quatro níveis da organização apresentados na Figura 1, as diversas práticas obtidas da revisão de literatura apresentados no Quadro 2 e as práticas apresentadas no Anexo B, para o desenvolvimento de intimidade no grupo de participantes do PE.

Para a implantação da metodologia foram construídos os elementos básicos do processo de planejamento estratégico, ou seja, a Visão, os Valores e a Missão da organização, a Carta de Intenções e a análise SWOT adaptados dos autores David (1999), Wright et al. (2000), Tachizawa e Rezende (2000), Fernandes e Berton (2004), Moggi e Burkhard (2005), Porter (2008) e PMBOK (2008). Respeita-se e valoriza-se a biografia da organização (e sua cultura), sua filosofia de trabalho e as percepções e os conhecimentos de todos os profissionais envolvidos durante essa construção.

Neste processo, recomenda-se que o PE seja realizado anualmente com o intuito de mantê-lo atualizado, visto que o mercado e as condições vigentes na organização podem sofrer transformações significativas que alterem as conclusões e determinações do PE de um ano para o outro. Revisita-se o planejamento do ano anterior e agrega-se um ano ao período analisado de forma que mantenha sempre um intervalo constante como horizonte de estudo. São considerados

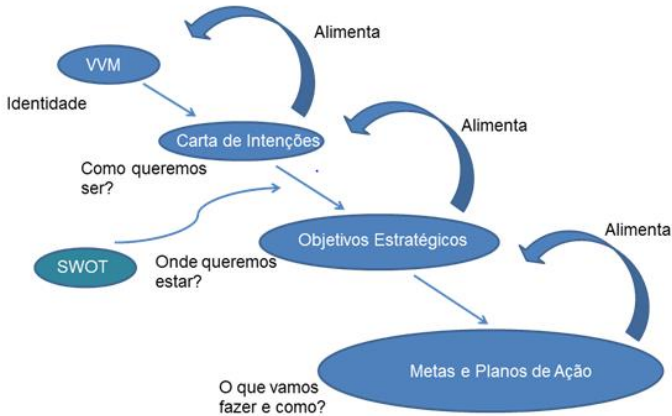
períodos de cinco anos neste trabalho. É importante que haja um mecanismo formal e ritmado de acompanhamento e controle do que for decidido e delegado no PE. Esta situação proporcionou ao pesquisador a obtenção de diferentes retratos de como a intimidade e o fluxo do conhecimento ocorreram.

Recomenda-se que haja um facilitador para coordenar este processo. Uma pessoa externa à organização, que seja especialista em processos de desenvolvimento de grupos e PE.

A evolução do PE inicia-se com a definição da Visão, dos Valores e da Missão da organização (VVM), prossegue-se com a construção da Carta de Intenções, da Análise de Pontos Fortes, Fracos, Oportunidades e Ameaças (Análise SWOT), da elaboração das estratégias, dos objetivos estratégicos e das metas do ano e culmina-se com a definição de planos de ação. O acompanhamento e o controle da execução do PE deve incentivar a aprendizagem do grupo e da organização. O que for percebido em cada etapa e que sugira melhorias no processo ou nos elementos básicos e análises realizadas pode ser incorporado no processo.

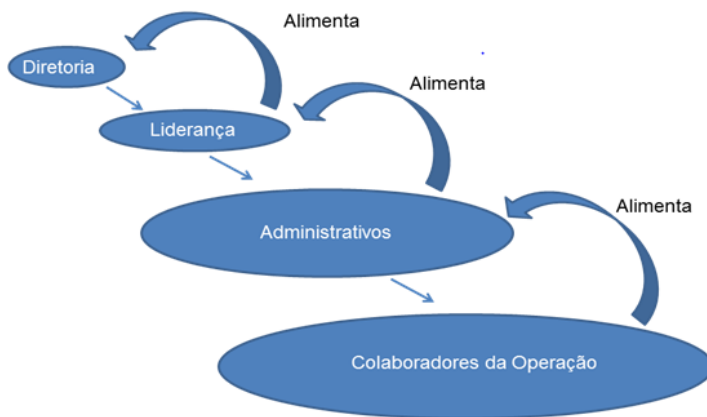
Dessa forma, caminha-se, conforme a Figura 25, do nível macro, subjetivo, sutil da concepção da estratégia da organização até o nível micro, objetivo, concreto da execução da estratégia, sempre de forma participativa, com o envolvimento incentivado dos profissionais convidados. A retroalimentação que a execução de cada etapa do processo pode oferecer as etapas anteriores precisa ser estruturada e estimulada para exercitar (e aproveitar) o processo de aprendizagem.

Figura 25 - A Evolução do Processo de Planejamento Estratégico



Fonte: Autoria própria.

O desdobramento do processo ocorre da construção das estratégias com a diretoria até a definição dos planos de ação com as equipes e o esclarecimento da importância das atividades operacionais a todos os trabalhadores para a obtenção concreta da Visão da organização. Para isso as construções da VVM, da Carta de Intenções, dos Objetivos Estratégicos e das Metas são realizadas com o envolvimento crescente da equipe por meio de seminários para a construção dos elementos básicos com os gerentes ou liderança, seguidos de seminários para a disseminação e validação da VVM já definida com os funcionários administrativos e da operação. Este fluxo está representado na Figura 26.

Figura 26 - O Desdobramento do Processo

Fonte: Autoria própria.

Por ser um método no qual se valoriza a participação dos colaboradores, é preciso exercitar a retroalimentação do processo durante a construção dos elementos básicos e execução das metas e planos de ação combinados. Por meio de práticas de Gestão do Conhecimento (GC) e compartilhamento, o conhecimento, as percepções dos envolvidos e as suas experiências na execução podem ser discutidas e aproveitadas para a criação de melhorias no processo, assim como para a obtenção de objetivos, metas e ações mais apropriadas para o momento da organização.

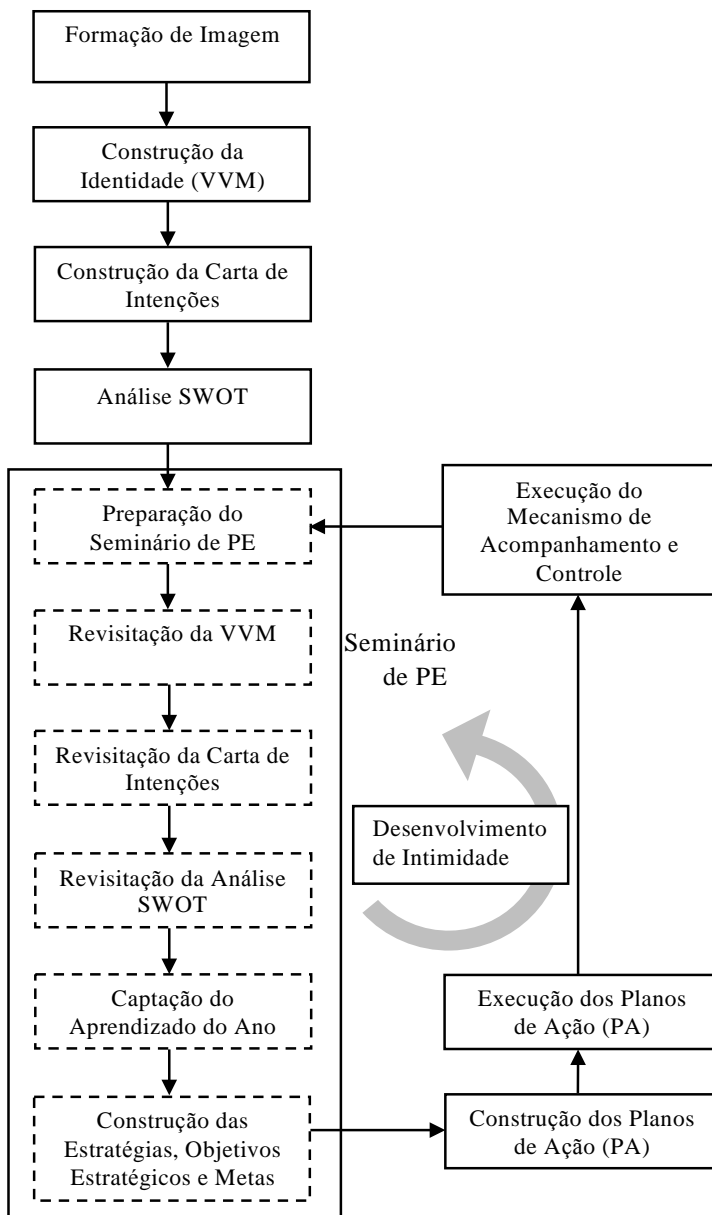
Uma série de práticas complementares àquelas já descritas no Quadro 2, são utilizadas no método de PE para fortalecer o autoconhecimento dos participantes do processo de planejamento e influenciar positivamente no compartilhamento de conhecimento e aprendizagem de grupo (Anexo B).

A grande justificativa na adoção do PE foi a sua estruturação em etapas temporais onde se pode analisar o relacionamento da intimidade com o fluxo de conhecimento.

Etapas do PE

O método segue uma sequência de etapas que, de forma estruturada, permite compartilhar e gerar o conhecimento necessário para se construir os elementos básicos que estruturarão o Planejamento Estratégico e sustentarão a Visão da organização. Uma série de práticas de compartilhamento e criação de conhecimento é utilizada em seminários e encontros individuais ou em grupo, todas apoiadas em conceitos de GC. A seguir serão apresentadas na Figura 27, as 9 etapas do método, primeiro em forma de fluxo e depois a descrição específica.

Figura 27- Método de Planejamento Estratégico



Fonte: Autoria própria.

Etapa 1: Formação de Imagem

O objetivo é realizar uma análise situacional por meio da construção da imagem que a liderança tem da própria organização. Busca-se coletar dados relacionados aos quatro níveis qualitativos da organização descritos por Moggi e Burkhard (2005), ou seja, aspectos que identifiquem questões em Recursos, Processos, Relações e Identidade.

Realizam-se entrevistas em uma amostra da liderança (recomendam-se diretores, gerentes e alguns líderes ou colaboradores administrativo-operacionais com mais tempo de serviço na organização). São selecionados esses gestores mais experientes por conhecerem melhor a organização e terem, teoricamente, uma visão mais abrangente de suas áreas.

Prepara-se uma entrevista semiestruturada (apêndice A) que é submetida, sem alterações, a todos os envolvidos. As perguntas são preparadas com o intuito de formar uma imagem da organização e levantar dados sobre a formulação e execução de estratégias, sobre o clima organizacional, incômodos e preocupações existentes no ponto de vista do entrevistado, desafios e motivações do entrevistado, pontos críticos percebidos e a visão externa do cliente, segundo suas sensibilidades. É preservada a confidencialidade das respostas e essas são estruturadas de forma a construir uma primeira análise situacional da organização e, dessa maneira, sugerir onde ela se encontra no seu processo de evolução, segundo o conceito das fases de desenvolvimento de uma organização (MOGGI; BURKHARD, 2005).

Realiza-se uma reunião devolutiva com a diretoria para a sensibilização com relação às questões principais que surgem nas entrevistas e que despertam oportunidades de melhorias e mudanças que podem ser desenvolvidas e amadurecidas durante o PPE.

As práticas de GC utilizadas neste passo são os times virtuais ou cara a cara e as entrevistas semiestruturadas individuais, segundo os quatro níveis qualitativos da organização e suas fases de desenvolvimento (MOGGI e BURKHARD, 2005; RAMALINGAM, 2006).

Etapa 2: Construção da Identidade (VVM)

O objetivo é construir declarações que representem a Visão, os Valores e a Missão (VVM) da organização, pilares iniciais da estratégia da mudança. Devem ser de conhecimento de toda a organização e precisam ser inspirativas (DAVID, 1999; WRIGHT et al., 2000; TACHIZAWA e REZENDE, 2000; FERNANDES e BERTON, 2004; MOGGI e BURKHARD, 2005).

Inicia-se a etapa com a sensibilização da diretoria sobre a necessidade dessa construção. A diretoria da organização precisa estar envolvida e ser a patrocinadora deste processo de PE e, por ser a responsável pelas questões estratégicas, é a que define em um primeiro momento a VVM.

Para essa sensibilização utiliza-se, como base, o resultado da Formação de Imagem (etapa 1) e as oportunidades levantadas, e apresenta-se para esse grupo o conceito da estratégia de mudança e dos níveis qualitativos da organização.

A realização de reuniões coletivas com todos os membros da diretoria é proposta para a construção inicial da VVM. As definições de Visão, Valores e Missão, segundo Moggi e Burkhard (2005), são apresentadas no apêndice B e recomenda-se construir em dinâmicas separadas as declarações que constituem a VVM.

Para que sejam captadas as percepções, ideias, intenções de cada participante, solicita-se que cada um escreva sua versão (ou tópicos que considera importante) sobre cada declaração em uma folha de papel, individualmente. Sem julgamento, como em um brainstorming, registrar as contribuições em um *flip-chart* de forma que sejam visíveis a todos. Abrir a discussão e confrontar as diferentes opiniões. Buscar um consenso pela construção conjunta de uma única declaração.

Recomenda-se, após a definição das sentenças, o levantamento de exemplos de ações práticas já executadas pela organização que demonstrem a validade de cada declaração ou, pelo menos, o esforço para alcançá-las e atendê-las.

Normalmente este processo necessita de mais de um encontro e novas percepções acabam sendo introduzidas no transcorrer dos mesmos.

A VVM criada pela diretoria deve ser validada pela liderança e depois, de forma escalonada, por todos os colaboradores da organização. Entenda-se validação aqui como um processo de apresentação e

construção conjunta da VVM nos moldes descritos anteriormente, onde há a possibilidade de alteração das declarações e posterior aprovação da diretoria. Em alguns casos pode-se construir a VVM com a liderança para depois compará-la com a produzida pela diretoria, a fim de condensá-las em uma só pelo consentimento.

Conforme o perfil da alta liderança de cada organização, essa validação pode chegar ao nível dos gerentes ou da liderança próxima ao chão de fábrica ou mesmo a todos os colaboradores administrativo-operacionais. Pode-se também, a partir de certo nível hierárquico, apenas disseminar a VVM validada pelos níveis acima. Sugere-se que o seminário de disseminação contenha a apresentação do conceito dos níveis qualitativos da organização, as definições de VVM e as declarações previamente construídas com discussões e exemplificações.

As práticas de GC utilizadas neste passo são o brainstorming, a captura de ideias, local de trabalho colaborativo, sessões de desafio/dinâmica de troca e construção coletiva, além do uso dos conceitos 'da estratégia da mudança' e dos níveis qualitativos das organizações (MOGGI e BURKHARD, 2005; RAMALINGAM, 2006; APO, 2010).

Etapa 3: A Construção da Carta de Intenções

O objetivo desta etapa é construir uma declaração que demonstre como a organização deseja ser no futuro no que tange aos aspectos qualitativos. Refere-se, por exemplo, à relação com colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros e acionistas, ao estilo de liderança, à comunicação interna e externa, ao clima organizacional, à projeção no mercado, ao papel da organização frente à sociedade e ao meio ambiente, etc.

É por meio da Carta de Intenções que se trabalham os desejos, as relações, a cultura e a filosofia de trabalho. Ela se torna estratégica e norteadora dos passos da organização, pois determina a qualidade esperada em tudo o que é realizado na organização e em sua gestão. Deve ser de conhecimento de todos e precisa ser inspirativa.

O processo de construção pode ser realizado primeiramente com a diretoria e depois com a liderança, de forma similar a VVM, ou com todo grupo de liderança e diretoria unido. Pode-se também construí-la apenas com a diretoria e validar com a liderança. Como são sentenças de aspecto qualitativo, cada participante desta etapa escreve sua versão (ou

tópicos que considera importante) sobre cada tópico definido para estruturar a Carta de Intenções individualmente. Sem julgamento, como em um brainstorming, registrar as contribuições em um *flip-chart* de forma que sejam visíveis a todos. Abrir a discussão e confrontar as diferentes opiniões. Buscar um consenso pela construção conjunta de uma única declaração.

A Carta de Intenções construída deve ser validada pela liderança e depois, de forma escalonada, disseminada para todos os colaboradores da organização.

As práticas de GC utilizadas nesta etapa são as sessões de desafio/dinâmica de troca e construção coletiva, local de trabalho colaborativo, o brainstorming e a captura de ideias (RAMALINGAM, 2006; APO 2010).

Etapa 4: A Análise SWOT

O objetivo desta etapa é analisar os pontos fortes e fracos da organização e das oportunidades e ameaças com as quais ela convive. O intuito é promover a realização de um estudo, a ser efetuado pela liderança, sobre o grau de competitividade da mesma e trazer a sua consciência. Para isso solicita-se ao grupo convidado para o seminário de PE (recomendado que seja a diretoria e os gerentes) que analisem, individualmente, o ambiente interno da organização, ou seja, seus processos, suas relações, seus recursos, sua gestão e seus resultados, e levantem as forças e fraquezas que caracterizam a organização neste momento da análise. Da mesma forma, observando o ambiente externo, ou seja, o mercado no qual ela convive, levantem as oportunidades e ameaças que se apresentam no momento, seguindo assim o método de trabalho preconizado pela Análise SWOT (DAVID, 1999; WRIGHT et al. 2000; FERNANDES e BERTON 2004; PMBOK, 2008). A proposta é que em um momento subsequente todas essas informações sejam discutidas e o grupo chegue a um consenso.

Como método, esse consenso será construído em um seminário de PE que reunirá a alta liderança, mas se recomenda que o levantamento e o estudo sejam realizados individualmente e em um período superior a um mês antes do seminário.

Sendo assim é enviada a cada convidado do seminário de PE uma planilha com as dimensões sugeridas para a análise SWOT, tanto no ambiente interno (apêndice C), como no ambiente externo (apêndice D)

para guiar seu estudo e também para que ele prepare e envie ao facilitador do PE antes da data do seminário para que esse possa aglutinar todas as informações.

Como preparação para o seminário, o facilitador deve preparar uma planilha única para cada ambiente (interno e externo) de forma que condense todas as informações oriundas de cada indivíduo e evite, assim, repetir aquilo que já foi mencionado.

No seminário, trabalhar cada ambiente isoladamente. Iniciar pelo ambiente interno, dividir o grande grupo (todos os participantes) em pequenos grupos de aproximadamente cinco pessoas. Distribuir para cada grupo uma ou duas dimensões de forma que cada grupo não tenha as duas dimensões iguais. A tarefa a ser executada por cada pequeno grupo é preparar uma apresentação no *flip-chart* com a essência daquilo que foi recebido (material preparado por todos os participantes), ou seja, os pontos fortes e fracos daquela dimensão analisada que representem o consenso do pequeno grupo. Como cada dimensão pode ser analisada por dois grupos, há um confronto a ser explorado, quando os dois expõem suas ideias na plenária. Incentiva-se o grupo a trazer exemplos práticos vividos na organização para clarear e fortalecer o entendimento daquilo que se propõe. O objetivo é que desta discussão seja alcançado o consenso de quais são as forças e fraquezas da organização neste momento de sua biografia.

Processo análogo é feito para o ambiente externo. Ao final temos as oportunidades e ameaças de cada dimensão discutidas e um consenso alcançado.

Nesta etapa do processo de PE é importante observar que o objetivo da análise SWOT é trazer à consciência coletiva do grupo o quão competitiva é a organização e equalizar os conhecimentos sobre as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de cada indivíduo da alta e média liderança da organização que participou do seminário.

Este procedimento é aplicável no primeiro ano do processo de PE, quando a Análise SWOT está sendo construída. Nos anos vindouros é recomendável que seja realizada uma revisita a SWOT construída para sua atualização e validação.

As práticas de GC utilizadas nesta etapa são as sessões de desafio/dinâmica de troca e construção coletiva, local de trabalho colaborativo, o brainstorming e a captura de ideias (RAMALINGAM, 2006; APO 2010).

Etapa 5: Seminário de PE

Atividade 1: Preparação do Seminário de Planejamento Estratégico

O objetivo desta atividade é preparar as condições necessárias para que o seminário atinja os resultados esperados, conforme planejado, ou seja, definir e preparar o local, os participantes e realizar o diagnóstico da situação da organização no momento imediatamente anterior ao seminário.

O diagnóstico é a repetição da análise situacional descrita na etapa 1, Formação de Imagem, que deve ser realizada também nos anos vindouros do PPE, a fim de que nova imagem da organização seja formada naquele momento. O facilitador deve novamente realizar a entrevista semiestruturada com aqueles que participarão imediatamente antes do seminário e perceber as novas oportunidades de melhorias e amadurecimento que o grupo e a organização demandam naquele ano.

Como objetivo secundário desta atividade estabelece-se o desenvolvimento de competências faltantes na equipe percebidas no diagnóstico após a conclusão da análise situacional e identificação de oportunidades de melhorias para o grupo nos quatro níveis qualitativos da organização. É recomendável trabalhar, por meio de atividades vivenciais (dinâmicas de grupo), o desenvolvimento de competências que impactarão o nível das Relações. (Maiores detalhes na etapa 9).

Recomenda-se que seja convidada, além da diretoria, a liderança no nível mais estratégico, ou seja, aqueles que possam contribuir de forma significativa para a construção dos caminhos futuros da organização por serem tomadores de decisões estratégicas devido às posições que ocupam.

O grupo que participa deste seminário pode variar bastante dependendo da organização. Há aquelas que apenas a diretoria participa, normalmente por terem ainda uma equipe pouco madura ou muito jovem ou por terem um estilo de liderança mais centralizador. Há outras que todo o grupo de liderança participa por serem em número reduzido e, normalmente, por já possuírem um grau de maturidade adequado para as discussões. Muitas privilegiam o estilo de liderança mais participativo.

Com a implantação do processo de PE no primeiro ano, recomenda-se que este seminário seja realizado todo ano no último trimestre, a fim de que seja revisitado o PE realizado no ano anterior,

sua execução no presente ano, o aprendizado e os resultados obtidos. Dura em média três dias. São descritas abaixo as atividades deste seminário.

Inicia-se com as palavras do presidente da organização sobre o histórico, o contexto e o propósito do processo de PE. Em seguida são levantadas as expectativas do grupo para este trabalho que será realizado nos três dias. É solicitado que cada um redija, em uma pequena tira de papel, o que espera do trabalho. O facilitador lê em voz alta um a um e registra no *flip-chart* de forma aglutinada e resumida. As expectativas do grupo servem de guia para o trabalho do facilitador e do grupo.

São estabelecidas as regras de trânsito (ou de conduta), regras que o próprio grupo sugere para que haja um bom relacionamento entre os membros, garantindo o respeito mútuo e o bom ambiente de trabalho. Alguns exemplos de regras que normalmente surgem são: Telefone celular desligado ou no silencioso, não ter conversas paralelas, ouvir verdadeiramente o outro, cumprir os horários, respeitar a opinião do outro. São escritas no *flip-chart* e, junto com as expectativas, afixadas em local de fácil visualização.

É importante preparar o local de trabalho de forma que haja a maior possibilidade de interação entre os participantes e de compartilhamento de conhecimento. É escolhido um local com possibilidade de pernoite, que tenha uma boa área verde, seja tranquilo, pouco movimentado e que tenha quartos sem televisão ou acesso à internet, a fim de que o participante possa mergulhar em reflexões pessoais e nos assuntos estratégicos da organização sem distrações ou perda de horas de sono à noite por estar conectado. Na sala de trabalho, recomenda-se que as cadeiras sejam dispostas em forma circular (meia lua), com uma abertura para os *flip-charts* e o facilitador, sem mesas à frente de cada cadeira. Dessa forma não há obstáculos físicos entre os membros do seminário. Pranchetas para facilitar a escrita ou cadeiras com o braço para apoiar caderno e folhas são aconselháveis.

As práticas de GC utilizadas nesta etapa são a captura de expectativas, captura de ideias (regras de conduta), local de trabalho colaborativo (APO, 2010).

Atividade 2: Revisitação a VVM

O objetivo desta atividade é revisar a VVM produzida no ano anterior (ou aquela recém-definida, se for o primeiro ano do processo), a

fim de analisá-la e aperfeiçoá-la, caso precise ser atualizada para cumprir com seu propósito de nortear e incentivar todos os colaboradores da organização.

Esta atividade deve ser realizada anualmente em todo seminário de PE. Consiste em apresentar para todo o grupo, na plenária, as declarações que representam a Visão, os Valores e a Missão atuais da organização. Devem-se trabalhar as declarações separadamente e promover a discussão por meio de perguntas (apêndice E) que provoquem a reflexão, a avaliação e a consolidação de cada declaração da VVM como fator motivador e guia para toda a organização. O resultado da discussão pode ser anotado em *flip-chart* ou direto no slide do *powerpoint*. Este procedimento deve ser realizado para as três declarações de forma individualizada.

O produto desta análise e discussão é a VVM atualizada com as alterações, caso haja, que fazem sentido para o atual momento da organização.

As práticas de GC utilizadas são a revisão pós-ação, a captura de ideias e o local de trabalho colaborativo (SERVIN, 2005; RAMALINGAM, 2006; APO, 2010).

Atividade 3: Revisitação a Carta de Intenções

O objetivo desta atividade é revisitar a Carta de Intenções produzida no ano anterior (ou aquela recém-definida, se for o primeiro ano do processo), a fim de analisá-la e aperfeiçoá-la, caso precise ser atualizada para cumprir com seu propósito de clarear os aspectos qualitativos da gestão da organização.

Também deve ser feita anualmente, como a revisitação a VVM, nos seminários de PE. Após a apresentação ao grupo, em plenária, da Carta de Intenções, dividi-lo em pequenos grupos (de cinco pessoas aproximadamente) e pedir para que cada um faça uma análise, primeiro individualmente e depois em grupo, baseada nas perguntas do questionário anexo (apêndice F). É possível dividir a Carta de Intenções em partes e distribuí-las para que cada pequeno grupo faça a análise de uma ou duas partes. Na plenária, cada grupo expõe suas observações e argumentações. Ao final, a Carta de Intenções é consolidada com a interação e o debate entre os líderes, o que permite que esse grupo se torne mais afinado com seu conteúdo e propósito.

O produto desta análise e discussão é a Carta de Intenções atualizada com as alterações, caso haja, que fazem sentido para o atual momento da organização e o grupo de líderes alinhados.

As práticas de GC utilizadas são a revisão pós-ação, a captura de ideias e o local de trabalho colaborativo (SERVIN, 2005; RAMALINGAM, 2006; APO, 2010).

Atividade 4: Revisitação a Análise SWOT

O objetivo desta atividade é construir a Análise SWOT, caso seja o primeiro ano do processo, ou revisitar a produzida no ano anterior, a fim de analisá-la e aperfeiçoá-la, caso precise ser atualizada para cumprir com seu propósito de trazer à consciência dos participantes o grau de competitividade da organização.

Inicia-se apresentando ao grupo a SWOT realizada no ano anterior ou, caso seja o primeiro ano, o material condensado pelo facilitador, oriundo da análise realizada e enviada previamente pelos participantes.

Trabalha-se primeiramente a análise feita para o ambiente interno. Os participantes são divididos em pequenos grupos de forma que cada um possa analisar duas dimensões dos pontos fortes e fracos. É importante que cada dimensão seja analisada por pelo menos dois grupos diferentes para que haja o confronto de percepções e opiniões. Cada grupo fará sua análise seguindo as perguntas do questionário anexo (apêndice G). Após o trabalho no pequeno grupo, reúnem-se todos na plenária (grande grupo) e cada dimensão é então apresentada pelos grupos que a discutiram e, orientados pelo facilitador, é construído o consenso sobre as possíveis alterações, atualizando-se a Análise SWOT no ambiente interno.

De forma análoga é analisado o ambiente externo. Outro questionário (apêndice H) é recomendado para motivar a análise e o confronto de percepções e opiniões. Mantêm-se os mesmos pequenos grupos e cada um analisa três dimensões. Após a análise é construído o consenso no grande grupo e, com as eventuais alterações, atualiza-se a Análise SWOT no ambiente externo.

Durante este processo de revisitação dos ambientes da Análise SWOT, novas ideias e sugestões de ações para fazer nos próximos anos surgem das discussões. Como prática de captação de ideias, tudo o que é gerado no trabalho com o grande grupo durante a plenária de consenso é

escrito em um *flip-chart*, o qual é denominado Estacionamento. Nele são registradas sugestões de ações que o grupo entende como algo importante estrategicamente a ser feito. O material não é discutido profundamente naquele momento, mas é guardado em local visível para, após todo o processo de construção dos objetivos estratégicos e metas, ser revisto como um *check-list* para verificar se o que foi levantado já foi abordado ou descartado pela lógica coletiva do grupo.

Esta prática de captação de ideias, o Estacionamento, é usada durante todo o processo de PE para que tudo que seja levantado como sugestão relevante e que faça sentido para todo o grupo (ou boa parte dele) seja registrado para posterior verificação de aproveitamento, caso ainda faça sentido e caso ainda não tenha sido abordado nas metas definidas.

O produto desta análise e discussão é a Análise SWOT atualizada com as alterações, caso haja, que fazem sentido para o atual momento da organização.

As práticas de GC utilizadas são a revisão pós-ação, a captura de ideias, as sessões de desafio/dinâmica de troca e construção coletiva e o local de trabalho colaborativo (SERVIN, 2005; RAMALINGAM, 2006; APO, 2010).

Atividade 5: Captação do Aprendizado do Ano

O objetivo desta atividade é capturar os aprendizados individuais obtidos durante o ano, trazê-los à consciência, proporcionar a possibilidade de se tornarem aprendizados coletivos para o grupo de participantes do PE e, tendo-os como base, atuar nas possibilidades de melhorias (transformações individuais e de grupo) nos níveis dos Processos e das Relações.

Propõe-se um trabalho individual de reflexão provocada por perguntas de um questionário (apêndice I). Após esta fase, reúnem-se os participantes em pequenos grupos de três ou quatro pessoas (não muito grandes para que todos possam se expressar e compartilhar os aprendizados). Cada grupo transcreve em um *flip-chart* os aprendizados que surgiram. Não é necessário nomear os detentores do aprendizado. Mantém-se a confidencialidade para não haver possibilidade de constrangimentos. Cada pequeno grupo deve apresentar na plenária para todos os participantes.

O facilitador deve registrar em um *flip-chart* os aprendizados coletivos que o grupo acorde em consentimento e os lembretes ou mensagens que não devem ser esquecidos durante a confecção dos objetivos estratégicos e metas. Colocar esse *flip-chart* em local bem visível e voltar a ele no final do processo.

As práticas de GC utilizadas são a revisão de aprendizagem, as sessões de desafio/dinâmica de troca e construção coletiva e o local de trabalho colaborativo (SERVIN, 2005; RAMALINGAM, 2006; APO, 2010).

Atividade 6: A Construção das Estratégias, Objetivos Estratégicos e Metas

O objetivo desta atividade é construir os instrumentos necessários à gestão estratégica da organização, quais sejam: Estratégias, Objetivos Estratégicos e Metas.

Estratégia é a escolha de um caminho entre vários para se realizar a Visão e a Missão da organização (WRIGHT et al., 2000; TACHIZAWA e REZENDE, 2000; FERNANDES e BERTON, 2004; MOGGI e BURKHARD, 2005; PORTER, 2008). Propõe-se que seja definida com a diretoria em reunião específica anterior ao Seminário de PE, principalmente se a equipe ainda for imatura e o estilo de liderança mais centralizador, em processo semelhante ao usado para definir a VVM.

Com base nas declarações já definidas com o grupo de liderança, ou seja, a VVM e a Carta de Intenções, com a Análise SWOT trabalhada pelo grupo no seminário, com os aprendizados do ano anterior conscientes e com as estratégias definidas pela diretoria e validadas pelo grupo, os participantes estão prontos para, motivados pelas questões do apêndice J, construir os objetivos estratégicos para os próximos cinco anos. Objetivos estratégicos, ou de longo prazo, são condições ou resultados quantificados e consistentes com a estratégia escolhida, que devem ser atingidos e mantidos durante certo período de tempo (cinco anos nesta metodologia) (DAVID, 1999; WRIGHT et al., 2000; TACHIZAWA e REZENDE, 2000; FERNANDES e BERTON, 2004; MOGGI e BURKHARD, 2005).

Pode ocorrer a proposição de classificar o que vai ser discutido em dimensões, diretorias, áreas de atuação, negócios, etc, para facilitar ou direcionar o trabalho. Cada organização pode ter uma classificação

mais adequada para esse momento e o facilitador precisa percebê-la e propô-la, caso acredite que agregue valor.

Formam-se pequenos grupos de no máximo cinco pessoas, a fim de permitir que todos interajam e contribuam com suas opiniões. Cada grupo deve refletir sobre as perguntas e sobre todo o trabalho até agora realizado. Pode-se direcionar a cada grupo uma das dimensões, negócios, definidos anteriormente. Após a reflexão, todos os grupos irão apresentar suas conclusões escritas em *flip-charts* e defendê-las na plenária. Ao buscar o consenso/consentimento, nascem os objetivos estratégicos da organização, sempre com a visão de cinco anos para a execução. Devem ser escritos em *flip-chart* e pregados em local bem visível a todos.

É preciso atentar para certos requisitos que os objetivos estratégicos devem possuir como a sintonização com a visão, a missão e a estratégia escolhidas, a convicção profunda da alta direção, a quantificação e a continuidade. Precisam ser desafiantes e precisos na formulação (DAVID, 1999; WRIGHT et al., 2000; TACHIZAWA e REZENDE, 2000; FERNANDES e BERTON, 2004; MOGGI e BURKHARD, 2005).

Processo análogo é realizado para a definição de metas. A questão do apêndice L é proposta aos mesmos pequenos grupos. As apresentações, os debates sobre as metas propostas e a construção do consenso são realizados de forma análoga aos objetivos estratégicos.

As metas são resultados intermediários ou derivados dos objetivos estratégicos que deverão ser atingidos dentro de um período definido de tempo (um ano nesta metodologia). Devem seguir certos requisitos como ter uma data fatal estabelecida para seu cumprimento e ter a quantificação clara daquilo que se deseja (DAVID, 1999; WRIGHT et al., 2000; TACHIZAWA e REZENDE, 2000; FERNANDES e BERTON, 2004; MOGGI e BURKHARD, 2005).

É muito importante que o debate entre os participantes seja motivado e bastante exercitado. É preciso que o ambiente construído seja propício ao compartilhamento de conhecimento e que todos se sintam muito a vontade para expressar suas opiniões. Na Figura 28 estão representados os instrumentos necessários à gestão estratégica da organização e como se relacionam.

Figura 28 - Conceitos e suas relações



Fonte: Autoria própria

Após a realização da atividade e do seminário de PE é proposto um questionário de avaliação do seminário (apêndice M). Todos os participantes devem responder. As respostas são anotadas pelo facilitador.

As práticas de GC utilizadas nesta etapa são as sessões de desafio/dinâmica de troca e construção coletiva, o local de trabalho colaborativo, a revisão de aprendizagem e a captura de ideias (SERVIN, 2005; RAMALINGAM, 2006; APO, 2010).

Etapa 6: A Construção dos Planos de Ação (PA)

O objetivo desta etapa é construir os planos necessários à obtenção dos resultados desejados e estabelecidos nas metas. Os planos de ação são providências, medidas, tarefas ou atividades a serem executadas para atingir os objetivos estratégicos e metas. Podem ser construídos durante o seminário de PE com os participantes ou, após esse, serem desenvolvidos com a participação da equipe de cada líder. Recomenda-se esta segunda opção, pois o responsável por determinada

meta pode envolver todos aqueles que contribuem com seu conhecimento tácito e operacional adquirido na prática das tarefas operacionais ou administrativas relacionadas àquela meta ou com seu conhecimento adquirido em estudos prévios.

A participação da equipe envolvida na operacionalização da meta possui como principal benefício o comprometimento de todos com as ações propostas, visto que eles próprios contribuem e constroem os planos que serão realizados. Entretanto é preciso, para tal, que seja construído um ambiente apropriado para o compartilhamento de conhecimento durante o desenvolvimento dos PA, de forma que as pessoas sintam-se a vontade, seguras e valorizadas para contribuir.

Para cada meta estabelecida no PE podem existir mais de um PA, assim como um PA pode atuar em mais de uma meta. Sugere-se o uso do Processo Decisório desenhado por Burkhard e Moggi (2009) para definir as ações, responsáveis, prazos e formas de realização do plano.

O responsável pela meta deve convidar pessoas que possam efetivamente contribuir para a definição e execução das ações necessárias para atingir a meta estabelecida. Conforme sugere o Processo Decisório, deve-se escolher um facilitador, planejar a reunião, formar a imagem da questão que precisa ser discutida, julgar as sugestões de resolução ou encaminhamento do problema, definir o que vai ser feito e avaliar o processo de trabalho do grupo. É importante que ao final da reunião tenha um plano claro com respostas as questões básicas como: O que fazer? Quando? Quem? Como? etc.

As práticas de GC utilizadas nesta etapa são as sessões de desafio/dinâmica de troca e construção coletiva, a captura de ideias, o local de trabalho colaborativo e o processo decisório (RAMALINGAM, 2006; BURKHARD e MOGGI, 2009; APO, 2010).

Etapa 7: Execução dos Planos de Ação (PA)

O objetivo desta etapa é a realização do que foi definido no Seminário de PE. Consiste da execução dos planos de ação pelo gerente responsável e sua equipe.

Segue-se o cronograma definido para a realização das ações e seu acompanhamento é sugerido na etapa 8.

Etapa 8: A Execução do Mecanismo de Acompanhamento e Controle

O objetivo desta etapa é construir um mecanismo formal e ritmado de acompanhamento e controle do que for decidido e delegado no Seminário de PE.

A execução dos planos de ação durante o ano irá concorrer com a rotina de trabalho dos grupos nas mais diversas áreas da organização. Não é incomum que horas de trabalho que seriam dedicadas à realização dos planos de ação acabem sendo direcionadas a questões rotineiras, muitas vezes com um apelo maior de urgência ou imediatismo exigido pela necessidade do resultado premente.

Dessa forma, diversas metas são postergadas e até mesmo esquecidas. Configura-se assim um risco em processos de planejamento estratégico que pode fazê-lo fracassar pela desmoralização e não valorização adequada.

Ao final do seminário de PE, deve-se levar esse fato à consciência dos participantes e incentivá-los a criar um sistema de acompanhamento e cobrança. Abre-se a plenária para sugestões.

Sugere-se a criação de uma planilha com todas as metas e os planos de ação que a sustentam (Apêndice N) que deve ser preenchida mensalmente com as ações realizadas em cada meta e plano de ação. Dessa forma fica caracterizada a evolução obtida ou a falta de dedicação aquele plano ou meta. Deve-se colocar no campo 'Observações' aquilo que se julgar necessário para que todos possam compreender o ocorrido no mês.

Além da planilha sugere-se o acompanhamento presencial das metas e planos de ação. Para isso deve haver reuniões periódicas (Encontro de Acompanhamento do PE) com o mesmo grupo que participou do Seminário de PE.

A primeira atividade deste encontro é a apresentação do andamento dos planos de ação. Cada responsável por meta deve apresentar a evolução do que foi realizado, as dificuldades encontradas e a necessidade, caso haja, de algum tipo de apoio.

Outra atividade recomendável é a realização de entrevistas prévias ao encontro para a obtenção de um diagnóstico nos moldes daquele realizado na atividade de 1 de preparação do seminário de PE apresentado na etapa 5 - Seminário de PE. Uma imagem mais atual da organização é formada e as novas oportunidades de melhorias e amadurecimento para o grupo e para a organização surgem.

Um dos resultados destes encontros é a percepção da evolução da maturidade do grupo com relação aos problemas da organização pelo nível das perguntas de desenvolvimento, incômodos e preocupações que surgem, pelo grau de interação entre os executivos e pela alteração da postura de participação na busca pela elucidação e resolução de problemas.

O intuito da criação deste encontro é verificar o que foi realizado, sua adequação ao cronograma proposto, entender e trabalhar as dificuldades encontradas, revisar a consistência dos planos de ação, validar novas ações propostas ou modificações sugeridas nos itens do PE.

A frequência varia conforme a necessidade percebida pelo grupo, mas sugere-se pelo menos trimestral no primeiro ano.

Essa reunião pode ser conduzida por um facilitador externo que deve aproveitar a oportunidade para reafirmar a importância do compartilhamento de experiências e, assim, exercitar, por meio de dinâmicas, a troca de percepções e conhecimentos adquiridos com o processo de execução do PE.

Ao final desta etapa é proposto um questionário de avaliação do trabalho nos moldes da avaliação realizada ao final do seminário de PE (apêndice M). Todos os participantes devem responder. As respostas são anotadas pelo facilitador.

As práticas de GC utilizadas nesta etapa são as sessões de desafio/dinâmica de troca e construção coletiva, a captura de ideias, o local de trabalho colaborativo (RAMALINGAM, 2006; APO, 2010).

Etapa 9: Desenvolvimento de Intimidade

Na análise situacional ou no diagnóstico descritos na etapa 1 – Formação de Imagem, uma série de oportunidades de desenvolvimento do grupo tornam-se, normalmente, claras e conscientes. Ao realizar a análise situacional da organização por meio das entrevistas com a liderança, percebe-se a fase de desenvolvimento que a organização se encontra, conforme descrito por Moggi e Burkhard (2005). Esse diagnóstico é possível ao analisar as respostas e compará-las com as características dos quatro níveis qualitativos da organização (Recursos, Processos, Relações e Identidade) em cada fase de desenvolvimento.

Estes autores relatam que grande parte das questões que surgem nas organizações têm suas causas originadas nos níveis das Relações e

Identidade, exatamente onde as inter-relações humanas e os aspectos emocionais dos indivíduos ao interagirem em um grupo de trabalho são marcantes e decisivos.

Qualquer questão não esclarecida ou desentendimento nos níveis das Relações ou da Identidade pode ter consequências nos níveis dos Processos e Recursos, pois estes são sensíveis às variações emocionais dos indivíduos que os tiverem executando ou utilizando.

As oportunidades de desenvolvimento no nível das Relações e Identidade são primeiramente identificadas na etapa 1 e precisam ser exploradas durante o PPE, pois atuam diretamente nos indivíduos que participarão da confecção e execução das estratégias, objetivos estratégicos e metas. No transcorrer do PPE, novas oportunidades de desenvolvimento podem surgir e cabe ao facilitador estar atento para trabalhá-las.

É preciso trabalhar o ser humano para que este possua um maior conhecimento a respeito de si mesmo e suas nuances emocionais, assim como a respeito dos outros indivíduos com os quais interage nos grupos de trabalho na organização. Esse conhecimento permite a tomada de decisões, atitudes e posturas mais conscientes, o que reduz a ocorrência de desentendimentos provocados pela incompreensão de características dos envolvidos em um grupo de trabalho.

O grupo que realiza o PE é, por sua responsabilidade de produzir os elementos básicos para a gestão estratégica da organização, foco neste tipo de trabalho.

Durante o processo de PE, algumas intervenções são propostas em forma de atividades como dinâmicas de grupo, movimentos, atividades artísticas, leituras, entre outras que, ao intercalar com as etapas descritas, impulsionam os participantes para um mergulho no conhecimento mais profundo de si mesmo e do outro, em um processo de descoberta individual, mas, de certa forma, compartilhada com os membros do grupo.

Para isso são aplicadas as práticas descritas no Anexo B, Práticas de Suporte à Aplicação do Método, o que permite, por meio da exposição e vivência, que todos os integrantes do grupo que realiza o PPE trabalhem seu autoconhecimento, sua autopercepção na relação com os outros indivíduos e as diversas possibilidades de interação e comunicação.

O objetivo é desenvolver um ambiente com uma intimidade conquistada que amplie a aprendizagem de grupo ao vencer os

empecilhos ou impedimentos ao compartilhamento de conhecimento descritos por Tiwana (2002).

ANEXO B – Práticas de Suporte à Aplicação do Método

São descritas neste item exercícios, vivências, dinâmicas utilizadas como instrumentos de apoio ao desenvolvimento da intimidade do grupo por meio da troca de conhecimento individual (inclui o autoconhecimento) com os outros participantes do grupo de trabalho:

a. Entrevistas semiestruturadas e reuniões devolutivas

São realizadas entrevistas semiestruturadas (apêndice A) com todos os participantes do processo de PE antes do seminário. Todas as respostas de determinada pergunta são agrupadas sem que haja a identificação do indivíduo que a respondeu. Um extrato é preparado de forma que parte daquilo que é repetitivo seja eliminado e um resumo com a essência seja, então, apresentado ao grupo que participa do processo de PE. Nesta apresentação, ou reunião devolutiva, as respostas a cada pergunta são lidas e discutidas em plenário, de forma que fique claro para o grupo o que representa aquela resposta, o impacto que aquele assunto está trazendo à organização e, caso alguma providência possa ser tomada, a ação que deve ser realizada. O objetivo é trazer à consciência do grupo assuntos que incomodam, preocupam, inibem, restringem a atuação de seus membros, mas que não são falados abertamente pelas mais diversas razões, como: falta de oportunidade estruturada, medo de não ser compreendido, medo de represálias, não acreditar que é uma percepção comum a mais indivíduos do grupo, etc.

b. Rede

O grupo em pé fica em círculo. Um rolo de barbante representa um pedido de cliente que acaba de chegar à organização. Com cada indivíduo representando sua própria função dentro da organização, este rolo deve passar de mão em mão exatamente como transcorre o processo até que se finalize a operação. Ao passar em cada indivíduo, esse deve enrolar suavemente o barbante no dedo antes de arremessá-lo ao próximo na linha natural do processo. Uma rede fica assim construída na altura das mãos e é então analisada. Perguntas para ajudar a reflexão são propostas, como: O que chamou a atenção? O que vocês perceberam? O que vocês sentiram? O que está acontecendo na organização? Como está o cliente e você? O objetivo é perceber que o grupo funciona como um sistema, que todos estão relacionados e suas ações afetam o outro por mais “longe” que pareça estar. É trazido o conceito de Teoria Geral de Sistemas (TGS). Alguns movimentos são sugeridos na rede pelo

pesquisador para que todos sintam em si mesmos (nos dedos) o impacto de determinados movimentos realizados pelos outros.

c. Drama (representação teatral)

É proposta uma divisão em pequenos grupos de 3 a 5 pessoas para que cada um possa encenar um conceito que precise ser trabalhado como os estilos de lideranças ou as dinâmicas humanas. É sugerido um tema ou uma situação onde cada integrante do pequeno grupo deve assumir um papel previamente combinado e representar as características relacionadas a esse papel. O objetivo é exercitar o conceito, permitir sua vivência e mostrar o impacto que pode causar mesmo em uma situação simulada.

d. *Feedback* ‘nas costas’

Cada participante do processo de PE recebe um pequeno papel com adesivo onde deve escrever um elogio e uma oportunidade de desenvolvimento para cada um dos outros participantes do grupo. É um trabalho individual e silencioso. Deve-se antes de iniciar apresentar o conceito de *feedback* e o porquê precisa ser encarado como um presente a ser dado e recebido. Quando todos estiverem prontos, anda-se livremente na sala e cola-se o papel nas costas de quem irá recebê-lo. Os presentes dados são então analisados individualmente. O objetivo é permitir que todos possam receber as percepções dos seus colegas de trabalho e que isso amplie seu autoconhecimento e vontade de evolução.

e. Compartilhamento da biografia

Em trios cada um tem dez minutos para contar aos outros um evento que tenha sido significativo em sua vida e que os outros dois não conheçam. É uma troca de histórias biográficas que deve se repetir três a quatro vezes durante o dia de maneira que cada um possa ouvir as histórias de muitos outros. O objetivo é ampliar o conhecimento dos outros membros do grupo que interagem no PE, compartilhar momentos mais íntimos que demonstrem os valores, as superações, as surpresas que a vida reservou a cada um. Pode-se, dessa forma, ampliar o respeito, a admiração e o reconhecimento um pelo outro.

f. Feira de competências de equipe de alto desempenho

É apresentado o conceito de equipe de alto desempenho e as competências que as caracterizam. Solicita-se que cada indivíduo reflita sobre o grupo que lidera e escreva duas competências de equipe de alto desempenho que gostaria de desenvolver em um primeiro momento e outras duas que acredite que já possui em certo grau. Divide-se o grupo em duas partes: compradores e vendedores. Como em uma feira há a

oferta e a procura. Um deve buscar no outro o que precisa e que esse possa oferecer. Formam-se duplas ou trios e é feita a venda/compra da competência desejada. Após a primeira rodada, invertem-se os papéis e repete-se a dinâmica. O objetivo é que se reconheça o conhecimento que já existe na organização, valorizem-se as competências demonstradas pelo companheiro de trabalho e amplie as possibilidades de troca e comunicação.

g. Teia

O grupo de pé faz um círculo e recebe um ou dois rolos de barbante.

Objetivo: Construir uma teia com o barbante capaz de sustentar aproximadamente 60 kg. Todos devem segurar o barbante. Usar apenas uma mão para segurar. Quando o grupo estiver pronto, deve escolher uma pessoa leve para testar. Coloquem-na deitada no centro e o levantem. Se estiverem demorando muito ou gastando muito barbante, intervenha e interrompa a construção dizendo que houve um corte de verba para investimento. O que estamos sustentando no trabalho em equipe? Simule (perceba no grupo durante a construção ou nas entrevistas prévias) o impacto de alguém que:

- Isole-se/ feche-se em si mesmo (corte todos os barbantes)
- Faça corpo mole (corte metade dos barbantes)
- Seja irônico/amargo/ácido/individualista (corte alguns barbantes)
- Centralizador (absorva os barbantes dos dois colegas do lado que ficam no círculo, mas de mãos vazias e não desafiados)
- Seja do contra/resistente (baixa o barbante com força)
- Faz por fazer (abre a mão).

O objetivo é que o grupo vivencie a influência que cada indivíduo tem no poder de sustentação do trabalho em equipe. Também são dados *feedbacks* pelas simulações dos diferentes perfis.

h. Caixa de Pandora

Ao grupo disposto em um círculo, solicita-se responder a pergunta: “quais são seus incômodos e preocupações?”. Todos devem escrever sua resposta em um ou duas pequenas tiras de papel, dobrá-las e depositá-las em uma caixa/sacola fechada que só será aberta após todos terminarem. A dinâmica consiste em, um participante por vez, retirar uma tira, lê-la e explicá-la como se ele a tivesse escrito (mantem-se a confidencialidade do autor). O assunto é discutido a fim de identificar as possíveis causas do incômodo ou preocupação que são

então listados em *flip-chart*. O objetivo é que assuntos de difícil abertura sejam discutidos como um problema de grupo, independente dos reclamantes. É desenvolvida a confiança em abordar o tema, avança-se sobre o medo e aproxima os participantes ao perceberem que mais pessoas possuem os mesmos incômodos e preocupações.

i. Processo Decisório

É uma metodologia que facilita a tomada de decisão em trabalhos em grupo e que promove a participação ordenada e o compartilhamento de conhecimento. Foi desenvolvido por Moggi e Burkhard (2009) e é apresentado no Anexo D.

j. Dinâmicas de percepção (individual e grupo):

Fs: Distribui ao grupo pequeno texto (15 palavras), mas ninguém pode ler até que seja dado o comando. Todos terão alguns segundos para contar quantas letras 'F' existem no texto. Repita o teste algumas vezes e registre os resultados em uma tabela no *flip-chart*. O objetivo é perceber as diferenças entre as pessoas. Enxergam, leem, interpretam de formas distintas uns dos outros

Cubos: *Slide* com o desenho de um cubo é apresentado ao grupo e pergunta-se quantos cubos cada indivíduo enxerga. Quantas são as possibilidades. O objetivo é demonstrar as diferentes capacidades de entendimento e visualização que pessoas de um grupo possuem.

Contar 40: O grupo em pé e em círculo deve contar até alto até o número 40, mas cada indivíduo deve falar um número sozinho, não podem dois ou mais falar ao mesmo tempo. Isso deve ser feito sem nenhuma combinação ou sequência. Uma pessoa pode falar mais de uma vez. Se o grupo errar, volta para o início. O objetivo é aguçar a percepção de grupo, de cada participante e exercitar a sincronia e sintonia.

Dar e receber: O grupo em pé e em círculo com cada participante com uma bolinha na sua mão direita. De forma sincronizada cada participante deve dar sua bolinha estendendo o braço e com a mão em forma de concha para baixo para seu colega da direita, ao mesmo tempo em que deve estender o braço esquerdo com a mão em forma de concha para cima a fim de receber a bolinha do seu colega da esquerda. Cada participante deve transferir a bolinha que recebeu na mão esquerda para sua mão direita e reiniciar o movimento. Fazer várias vezes até que o grupo encontre seu ritmo. O objetivo é cada participante perceber a qualidade do seu 'dar' e do seu 'receber'. Perceber como essas qualidades são diferentes de entre as pessoas e como é importante

atentar e aperfeiçoá-las para que haja um trabalho em grupo mais efetivo.

Comunicação com gravura: Cada integrante do grupo recebe uma gravura e são agrupados em duplas. No par, um indivíduo deve descrever sua gravura para o outro pintá-la sem que esse a veja. Aquele que descreve também não pode apontar ou tocar no desenho do parceiro. Depois de pronto, invertem-se as posições e a outra gravura é descrita. O objetivo é vivenciar as dificuldades do entendimento da linguagem, exercitar o valor da comunicação para a execução correta da tarefa.

Equidistância: O grupo deve estar em pé e em círculo. Cada integrante deve escolher outros dois participantes, sem que o outro saiba. Todos devem começar a se movimentar e o desafio é manter-se equidistante o tempo todo de quem você escolheu, buscando o equilíbrio dinâmico. O objetivo é vivenciar como o grupo como um sistema onde cada integrante influencia seu desempenho, mesmo que não seja uma influência direta. Todos estão conectados com todos.

Palavra/pensamento/audição: O grupo é dividido em trios, sentados. A tarefa é enquanto um observa e corrige, os outros dois dialogam entre si, mas seguindo quatro etapas:

- a. O diálogo transcorre em frases curtas, mas antes de falar, o outro repete literalmente o que o primeiro falou;
- b. O diálogo transcorre agora com frases mais longas e repete-se apenas a síntese, o resumo do que o outro falou;
- c. Ainda com frases mais longas, agora se repete a intenção, o que está por trás do que o outro falou;
- d. Viram-se os três de costas um para o outro e conversam livremente.

Em cada etapa, todos devem passar pelo papel de observador. O objetivo é vivenciar como é difícil para os indivíduos o ouvir verdadeiro com entendimento e compreensão.

Identificação da Dinâmica Humana (HD): É distribuído para cada integrante do grupo um esquema com as características básicas das cinco dinâmicas humanas. Cada um deve ler e buscar identificar qual delas é a mais próxima ao seu jeito de ser. Pessoas com as mesmas dinâmicas devem se agrupar e discutir suas características. O objetivo é perceber-se como detentor de certa dinâmica e compreender a dinâmica dos outros participantes do grupo.

Venda HD (Café do Conhecimento adaptada): Cria-se um projeto fictício que deve ser vendido para o presidente da organização. Devem ser construídas cinco abordagens de venda, uma para cada dinâmica humana. Dividem-se os participantes em cinco grupos que, em rodízio, devem passar por cinco *flip-charts* (um para cada dinâmica) e contribuir para a abordagem de venda (é uma adaptação da prática Café do Conhecimento). Cada grupo deve depois simular a venda para aqueles que tenham a dinâmica escolhida e que fazem o papel de presidente. O objetivo é exercitar o conhecimento de HD e vivenciar as diferentes formas mais apropriadas para abordar pessoas com diferentes dinâmicas e conseguir um melhor desempenho.

Jogo do abraço: O grupo deve posicionar em duas filas, uma de frente para a outra, de forma que uma pessoa fique de frente para a outra. Como na brincadeira de ‘par ou ímpar’, a cada rodada, cada um deve lançar um número de um a quatro com os dedos. Se ambos apresentarem um, os dois dão um aperto de mãos. Se ambos apresentarem dois, batem as mãos de frente. Se ambos apresentarem três, dão apertos de mãos simultâneos com as duas mãos. Se ambos apresentarem quatro, então dão um abraço. Um fila fica parada e a outra deve caminhar uma posição a direita ao final de cada rodada (um jogo com os dedos) de forma que cada participante faça com muitos outros. O pesquisador deve continuamente dizer que é o jogo do abraço até que todos percebam e comecem a lançar quatro dedos para conseguir um abraço de seu colega. O objetivo é descontrair e criar a possibilidade das pessoas se abraçarem de forma lúdica e harmoniosa.

Escravos de Jó: O grupo deve sentar-se em círculo cada um com uma bolinha no chão a sua frente. Canta-se a música ‘Escravos de Jó’ e, no seu ritmo, cada participante deve levar a bolinha para a posição a frente de seu colega do lado direito. Entretanto, em momentos da música há uma coreografia com movimentos da bolinha indo e vindo ou ficando parada em frente a cada participante, o que provoca um distúrbio no processo. Repetir várias vezes até o grupo conseguir terminar a música com a coreografia certa. O objetivo é exercitar o trabalho em grupo, a percepção do ritmo de cada um e do coletivo, as dificuldades do processo e os comportamentos frente às dificuldades.

As práticas de GC e as práticas de suporte à aplicação do método apresentadas neste trabalho são aplicadas no método de PE com o intuito de exercitar, nos membros do grupo de trabalho, os elementos de desenvolvimento de intimidade identificados anteriormente.

ANEXO C – Diagnóstico nos quatro níveis da organização



Missão, Visão e Valores não estão claros ou divulgados;
Estratégia não está clara ou é desconhecida;
Não há Planejamento Estratégico de longo prazo;
Planos de Ação são definidos por área / filial;
Seriedade e colaboração

- . "Muitas de nossas perspectivas estão coladas nas perspectivas da empresa. Se eu não vejo onde ela quer estar, eu fico limitado junto com ela."
- . Bem trabalhado o planejamento no nível da filial (para o que já está estabelecido).
- . Falta juntar os setores e verificar se estamos caminhando para o mesmo rumo.
- . Não vejo diretriz de empresa como um todo.
- . Existem os Planos de Ação (PA) para resolver questões pontuais.
- . Não estar muito claro o que queremos fazer, para onde vamos. Qual é o nosso objetivo?



Clima bom. Ambiente familiar;
Curso Adigo motiva;
Acomodação. "Zona de conforto";
Preocupação com a sucessão em todos os níveis;
Estilo de liderança incisivo;
Autonomia limitada; Controle;
Empresa aberta; Empresa parceira (interna e externa).

- . Gerentes recebem diretrizes. Não há participação em definição das estratégias, apesar de ser aberto.
- . Estratégias centralizadas e padronizadas, pois vêm da diretoria. Isso tem limitado e acomodado os gerentes.
- . Tem que dar valor para o fato de ser uma "família" com tantos anos de casa.
- . O mais crítico é a falta e autonomia. Limita e desgasta as pessoas.
- . A empresa é aberta.
- . Ter uma maior troca entre diretoria e gerentes para saber o que está indo bem ou não.



Certo grau de burocracia;
 Centralização;
 Mecanismo de acompanhamento a aprimorar;
 'Apagar incêndio' é rotineiro;
 Serviço com qualidade;
 Empresa transparente.

- . Pela confiança que há na equipe, não há cobrança, mesmo na reunião de final de ano. Deveria haver mais acompanhamento.
- . É preciso azeitar a ferramenta de planejamento e controle para não deixar escapar oportunidades.
- . Às vezes há procedimentos que retardam a execução.
- . Poderia ser muito melhor se tivéssemos uma gestão por resultados, ou seja, a empresa delega as diretrizes e metas e cobra a prestação de contas.

FASE DIFERENCIADA



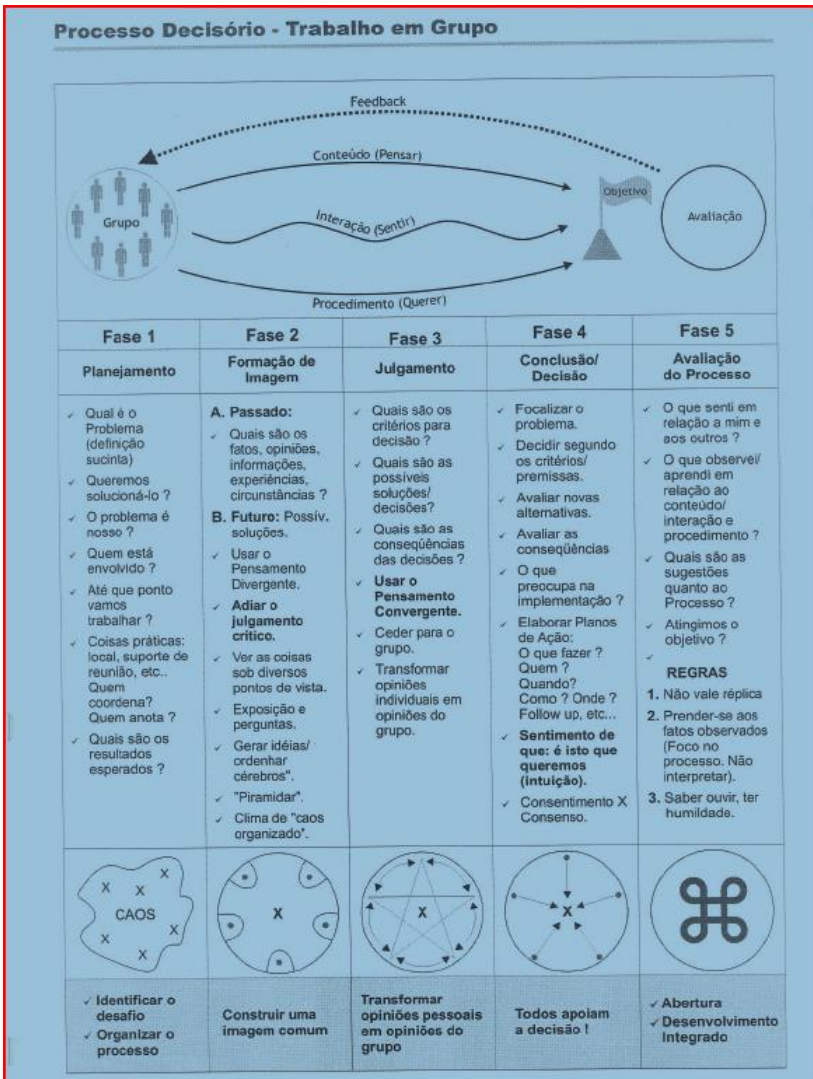
Escassez de mão de obra.
 Preocupação com inadimplência e o reflexo no caixa.
 Investimento em equipamentos, caminhões.

- . Execução caminha bem quando temos toda a equipe.
- . Falta de mão-de-obra; Não conseguir selecionar pessoal. Todo ano piora.

FASE PIONEIRA/ DIFERENCIADA

Fonte: Autoria própria

ANEXO D – Processo Decisório



Fonte: Burkhard e Moggi (2009).