

**Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informa-
ção
Trabalho de Conclusão de Curso**

***MENTORING E CONSTRUÇÃO DA
MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: UM CAMINHO POSSÍVEL?***

**Autora: Daniella Lopes Marinho de Araújo
Orientador: Doutor Cláudio Chauke Nehme**

**Brasília - DF
2010**

DANIELLA LOPES MARINHO DE ARAÚJO

***MENTORING E CONSTRUÇÃO DA
MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: UM CAMINHO POSSÍVEL?***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação.

Orientador: Prof. Doutor Cláudio Chauke
Nehme

**Brasília
2010**

A663m Araújo, Daniella Lopes Marinho de
Mentoring e construção da memória organizacional: um caminho possível? / Daniella Lopes Marinho de Araújo. – 2010.
153f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Universidade Católica de Brasília, 2010.
Orientação: Cláudio Chauke Nehme

1. Gestão do conhecimento. 2. Aprendizagem organizacional. I. Nehme, Cláudio Chauke, orient. II. Título.

CDU 658

Dissertação de autoria de Daniella Lopes Marinho de Araújo, intitulada *MENTORING E CONSTRUÇÃO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: UM CAMINHO POSSÍVEL?*, apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília, em 12 de maio de 2010, defendida e aprovada pela banca examinadora abaixo assinada:

Professor Doutor Cláudio Chauke Nehme
Orientador
Universidade Católica de Brasília

Professor Doutor Eduardo Amadeu Dutra Moresi
Examinador
Universidade Católica de Brasília

Professor Doutor Márcio de Miranda Santos
Examinador
CGEE

Ao Antonio, minha mais incrível descoberta,
minha vida, meu amor maior: meu filho.

Aos meus pais que antes de tudo acreditaram
plenamente no meu potencial e tornaram todos
os meus sonhos possíveis.

Ao meu marido, pelo amor, pela força, pelo ca-
rinho e pela compreensão nos momentos de
ausência.

AGRADECIMENTO

Muitos dizem que uma dissertação é um trabalho solitário, de construção e descobertas. Ao final dessa jornada, compreendo que de forma alguma essa construção e as descobertas que fiz ao longo desse percurso foram frutos unicamente da minha luta diária. Foi, com certeza, fruto de muitas contribuições.

Ao longo dessa caminhada encontrei e reencontrei com pessoas tão valiosas, iluminadas! Mas o incrível foi o valor que elas me creditaram ao longo desse período. Inesperado!!! Inestimável!!! Pessoas que ao longo do caminho contribuíram tanto de forma afetiva como profissional.

Descobri, conheci, redescobri! Pessoas que aceitaram minhas ausências, meus silêncios, meus desabafos, meus encontros com hora marcada para começar e terminar, minha correria, minha angústia e minha alegria. Pessoas lindas que contribuíram, cada uma a seu jeito! Pessoas com as quais compartilhei e compartilho tanto de minha vida.

A todos vocês eu agradeço enormemente! Não fossem vocês, eu não teria chegado até o dia de hoje. O meu muito obrigada a vocês que foram parte da minha vitória e minha força!

Meu tradutor em tempo real, meu colo, meu ombro amigo, meu marido. Obrigada pelo apoio em momentos tão difíceis, por ter cuidado do nosso tesouro nas minhas ausências e pelo que ainda há por vir em nossas vidas: Gianni.

Meus pais e irmão, tão cheios de amor, tão disponíveis e cujo apoio começou desde muito antes dessa jornada: Nilson, Léa e Rodrigo.

Meus amigos de hoje e sempre, tão especiais, “tão tudo” para mim: Cristina Pucci, Débora Abreu, Flávia Mascarenhas, Juliana Caixeta, Lílían Recova, Ludmila Cunha, Paulo Fresneda, Regina Lúcia, Sonisley Machado e Zenith Delabrida.

Meus colegas de trabalho que me deram tanto suporte técnico quanto de alento. Nem sei como agradecer tanto carinho e presteza: Cristiane Ezaki, Job Lúcio, Juliana Villa, Lesciara Barros, Magali Machado, Milton Barbosa, Neuza Avelino, Renata Duarte, Rosana Câmara e Talita Brandão.

Minhas amizades descobertas. Quanta doçura, quanto encanto nesses encontros: Ana Paula Bernardes, Denise Miranda, Mônica Athayde e Suely Parrime.

Meu primeiro mestre, que trouxe a pesquisa para a minha vida: Hartmut Günther.

Meu orientador Cláudio C. Nehme: muito obrigada mesmo por acreditar no meu trabalho e pela liberdade de criação para que tudo isso pudesse acontecer.

RESUMO

ARAÚJO, D.L.M. ***Mentoring e Construção da Memória Organizacional: Um caminho possível?*** 2010. 159 fls. Dissertação de Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação. Universidade Católica de Brasília. Brasília. 2010.

Em função das transformações organizacionais, as práticas em gestão de pessoas têm sido alteradas, visando um melhor entendimento sobre os talentos organizacionais bem como seu melhor aproveitamento. A necessidade de se criar um repositório natural do conhecimento organizacional gera também a necessidade posterior de se criar uma memória organizacional. Práticas como *mentoring* têm sido utilizadas, atualmente, com o intuito de se trabalhar a transferência de conhecimento em diversos contextos, em especial entre seniores e juniores. A junção desses dois processos – *mentoring* e memória organizacional – pode ser considerada uma prática que possibilitará melhor transferência e retenção do conhecimento organizacional. A partir de um estudo de caso e de estudos da bibliografia atual, chegou-se a um conjunto de diretrizes e elementos que possibilitaram o estabelecimento de um programa de *mentoring*, bem como sua possível interseção com a memória organizacional possibilitando tornar esses dois processos em um programa eficaz de gestão do conhecimento.

Palavras-chave: *Mentoring*. Memória organizacional. Compartilhamento do conhecimento.

Aprendizagem organizacional.

ABSTRACT

ARAÚJO, D.L.M. *Mentoring and Construction of Organizational Memory: A possible path?* 2010. 159 p. Master in Knowledge Management and Information Technology. Universidade Católica de Brasília. Brasília. 2010.

In light of organizational changes, the practices in personnel management has been changed, seeking a better understanding of the organizational talents and their best use. The need to create a natural repository of organizational knowledge also generates the need later to create an organizational memory. Practices such as mentoring have been used, currently, in order to work with the transfer of knowledge in various contexts, especially among seniors and juniors. The junction of these two processes - mentoring and organizational memory - can be considered a practice that will enable better transfer and retention of organizational knowledge. From a case study and surveys of current literature, reached to a set of guidelines and elements that allowed the establishment of a mentoring program and its possible intersection with the organizational memory permitting to make these two processes in an effective program for knowledge management.

Keywords: Mentoring. Organizational Memory. Organizational Learning. Knowledge Management.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	2
1.1 REVISÃO DE LITERATURA.....	3
1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	7
1.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	8
1.4 OBJETIVOS	9
1.5 RESULTADOS ESPERADOS.....	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 MENTORING: UM CONCEITO EM DISCUSSÃO.....	11
2.2 MENTORING NAS ORGANIZAÇÕES: APRENDIZAGEM BASEADA EM RELACIONAMENTOS	14
2.3 CONSTRUINDO UM PROGRAMA DE MENTORING: PRINCIPAIS ELEMENTOS	18
2.4 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: CONSTRUÇÃO E PERPETUAÇÃO COLETIVA DO CONHECIMENTO	20
2.5 E QUANDO OS EMPREGADOS VÃO EMBORA? COMO TRANSFORMAR O CONHECIMENTO INDIVIDUAL EM ORGANIZACIONAL?.....	22
3. METODOLOGIA.....	27
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	27
3.2 MATERIAIS E MÉTODOS.....	27
3.2.1 População e amostra.....	28
3.2.2 Instrumentos e material de coleta de dados	30
3.2.3 Procedimentos.....	31
3.2.3.1 Esquema lógico dos procedimentos	33
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	34
4.1 DADOS DE ANÁLISE DOCUMENTAL	34
4.1.1 A Embrapa: sua história e seu contexto.....	34
4.1.2 Processo de Socialização e Avaliação de Novos Contratados (PSANC).....	39
4.1.3 Avaliação do PSANC – equipe responsável.....	42
4.1.3.1 Considerações sobre a avaliação do PSANC realizada pela equipe responsável ..	45
4.2 DADOS DE COLETA	46
4.2.1 Dados do questionário de avaliação do PSANC	47
4.2.1.1 Análise descritiva dos dados de importância e avaliação do processo.....	47
4.2.1.2 Análise descritiva dos dados de compartilhamento do conhecimento comuns aos dois questionários (NCs e CTs)	50
4.2.1.3 Sugestões e melhorias para o processo	56
4.2.1.4 Análise dos dados exclusivos dos NCs.....	59
4.2.2 Dados de entrevista	60
5. DISCUSSÃO.....	67
5.1 PROPOSTAS E RECOMENDAÇÕES	67
5.1.1 Elementos essenciais de um programa de <i>mentoring</i>	67
5.1.2 Relacionamento tutor-tutorado e a memória organizacional.....	71
5.1.3 <i>Mentoring</i> e construção da memória organizacional	73
6. CONCLUSÃO	79
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83

APÊNDICE A - PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DE NOVOS CONTRATADOS: QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO	88
APÊNDICE B - PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DE NOVOS CONTRATADOS: QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO	93
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA	98
APÊNDICE D – QUESTÃO: SEU CONSELHEIRO ESTAVA NA MESMA ÁREA DE ATUAÇÃO QUE VOCÊ? COMO ISSO DIFICULTOU OU FACILITOU O TRABALHO QUE ELE DESENVOLVEU COM VOCÊ?	99
APÊNDICE E – QUESTÃO: SEU ORIENTANDO ESTAVA NA MESMA ÁREA DE ATUAÇÃO QUE VOCÊ? COMO ISSO DIFICULTOU OU FACILITOU O TRABALHO QUE ELE DESENVOLVEU COM VOCÊ?	103
APÊNDICE F - VOCÊ DISPORIA O(S) DOCUMENTO(S), EM UMA REDE INTEGRADA, PARA OS COLEGAS DA EMBRAPA? POR QUÊ?	105
APÊNDICE G - VOCÊ DISPORIA O(S) DOCUMENTO(S), EM UMA REDE INTEGRADA, PARA OS COLEGAS DA EMBRAPA? POR QUÊ?	107
APÊNDICE H - QUE MODIFICAÇÕES VOCÊ FARIA NO PROCESSO?	108
APÊNDICE I - QUE MODIFICAÇÕES VOCÊ FARIA NO PROCESSO?	112
APÊNDICE J – ENTREVISTAS	114
ANEXO I – QUESTIONÁRIO SOBRE A EFETIVIDADE DO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DE NOVOS CONTRATADOS – PESQUISADORES E ANALISTAS	144

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, existem várias práticas de gestão de pessoas voltadas para o melhor aproveitamento das competências pessoais dentro das empresas, como seleção e avaliação por competências, por exemplo. Isso se dá uma vez que essas competências pessoais tornaram-se imprescindíveis para o desenvolvimento das competências organizacionais. Nesse sentido, a área de gestão de pessoas em uma instituição volta-se para a criação de ferramentas que possibilitem o máximo aproveitamento do capital intelectual que lhe é colocado à disposição.

Essa prática que ganhou força nos últimos anos trouxe no seu bojo a necessidade de se cuidar do processo de aquisição e retenção de talentos de forma bastante contundente, sob pena de que as empresas não conseguissem manter o seu diferencial competitivo no mercado. Dentro desse contexto, estudiosos e técnicos da área começaram a trabalhar com o conceito de relacionamentos de aprendizagem ou relacionamento de desenvolvimento. Basicamente, estes termos referem-se à possibilidade de aprendizagem e desenvolvimento pessoal e profissional a partir de relações formais ou não que possibilitem trocas de experiência e um aprendizado em função de uma relação de confiança e respeito. Para Hall e Kahn (2002, pp. 53) pode-se definir relações de aprendizagem como “um aumento das capacidades individuais de lidar com novas situações, integrando e interpretando novas informações, para aprender sobre si mesmo e agir efetivamente sobre essas situações em função das relações com outros indivíduos ou grupos de trabalho”.

O maior ganho nesse tipo de aprendizado é que ele ocorre em um contexto de troca e socialização constante, o que permite às organizações maior fluidez e redução de custos nos seus processos de capacitação, além de permitir melhor integração entre seus empregados. Dentre as ferramentas utilizadas para o estabelecimento de relações de aprendizagem, a utilização da figura do *mentor*¹ é a de maior impacto de desenvolvimento.

Essa prática tem sido utilizada ao longo de centenas de anos em diferentes culturas, mas só agora nos últimos trinta anos foi trazida e utilizada no contexto organizacional (DEANS et cols, 2006). Refere-se a uma prática cada vez mais usual nas empresas na busca pelo melhor aproveitamento do potencial dos seus empregados e na garantia de perpetuação das suas competências, bem como na melhoria dessas competências já instaladas.

¹ *Mentor* é um termo da língua inglesa, cuja utilização no Brasil ainda se dá na língua original. Refere-se, na maior parte das vezes, ao responsável pelo processo de aconselhamento e tutoramento de alunos e empregados. Entretanto, para fins desse trabalho será utilizado o termo tutor.

De acordo com Ellinger e Bonstrom (1999 – pp. 752), a literatura tem reforçado que líderes e gerentes devem assumir posição de professores, treinadores, educadores, desenvolvedores, facilitadores, líderes educadores e gerentes de aprendizagem estratégica. Entretanto, no Brasil essa prática tem sido pouco explorada, embora nos últimos anos perceba-se uma preocupação em utilizar essa ferramenta como forma de gestão eficaz.

Ainda assim, essa preocupação se representa apenas no surgimento de consultorias voltadas para a formação de *coaches*², mas não na elaboração de um corpo teórico que permita a instalação dessas práticas, de forma a considerá-las algo com o qual as empresas devem se preocupar e devam se utilizar como mais uma ferramenta de gestão.

Dessa forma, faz-se mister uma discussão mais detalhada a cerca desses processos e a exemplificação do que é possível ser feito ao se instalar essas práticas como processos de trabalho rotineiros na gestão de pessoas. Isso porque a confusão conceitual pode trazer uma série de problemas para os gestores que poderiam em última instância “sabotar” programas que se utilizem dessa prática (PEEL, 2004 – pp. 50).

1.1 REVISÃO DE LITERATURA

Os termos gerais pesquisados foram: *Mentoring*, Aprendizagem Organizacional (*Organizational Learning*), Memória Organizacional (*Organizational Memory*) e Histórias de Aprendizagem (*Learning Histories/Learning practices*). A partir desses termos foram geradas várias combinações para a busca de resultados significativos utilizando o ano de 2000 como primeiro ponto de corte. Os buscadores utilizados foram: *Science Direct*, *Web of Science* e *Emerald*.

No *Science Direct* foi utilizada a tipologia de pesquisa em todos os periódicos constantes na página, sendo que os termos pesquisados foram utilizados como parâmetros de pesquisa: *Key word/abstract/title*. Já nas pesquisas realizadas no *Web of Science* foram utilizados como parâmetro de pesquisa: *Title/Topic/Author*. No *Emerald* foram utilizados: *Author/Title*

² *Coach* é um termo da língua inglesa, cuja utilização no Brasil ainda se dá na língua original. Refere-se, na maior parte das vezes, a um conselheiro que permite a aprendizagem e desenvolvimento acontecerem de forma a melhorar o desempenho de uma outra pessoa. O seu maior diferencial de um *mentor* é que não envolve uma relação onde um deve, necessariamente, ser mais experiente que o outro.

Os resultados mostraram que a página *Emerald* detinha um maior número de resultados, em praticamente todos os termos e combinações pesquisadas, inclusive nos termos e combinações que para os quais não havia resultado nos outros buscadores, conforme Tabela 1.

Tabela 1: Resultado da Pesquisa nos Buscadores

Termos de pesquisa	<i>Science Direct</i>	<i>Web of Science</i>	<i>Emerald</i>
<i>Mentoring</i>	231	525	2530
<i>Organizational learning</i>	333	548	350
<i>Mentoring and Organizational learning</i>	003	000	129
<i>Organizational memory</i>	034	158	391
<i>Mentoring and Organizational memory</i>	000	000	34
<i>Learning histories</i>	022	000	30
<i>Learning practices</i>	029	000	231
<i>Mentoring and Learning histories</i>	000	000	004
<i>Mentoring and Learning practices</i>	001	000	045

Em função do número de artigos e textos encontrados foi realizada uma triagem dos artigos que mais poderiam contribuir para a realização do trabalho. Nessa triagem foram selecionados 49 artigos, em função dos autores e sua relevância para o tema, tipo e periódico de publicação, consistência dos estudos e textos apresentados e se estavam acessíveis nas bases de dados pesquisadas.

Cabe lembrar que alguns textos foram encontrados tanto quando se utilizava o termo de referência sozinho quando combinado com outros. Nesse caso, optou-se por alocar o texto no termo inicial sozinho. No que diz respeito aos termos *Learning practices* e *Learning histories* os dois foram alocados conjuntamente para facilitar a organização do trabalho. Assim a distribuição final dos artigos é que se apresenta na Tabela 2.

Tabela 2: Categorização dos artigos

Categorias de <i>Mentoring</i> e outros termos	Quantitativo de artigos
Revisão bibliográfica e conceituação de <i>mentoring</i>	04
<i>Cases</i>	02
Relacionamento tutores e <i>proteges</i>	09
Efetividade do <i>mentoring</i>	12
<i>Mentoring</i> como ferramenta de aprendizagem e memória organizacional	02
Modelos de programas de <i>mentoring</i>	01
Outros (textos sobre histórias de aprendizagem, aprendizagem organizacional e memória organizacional, que não foram relacionados diretamente com o termo <i>mentoring</i>)	19

A leitura dos textos e artigos levou a busca de outros textos publicados anteriormente a 2000, mas de aparente relevância pelo número de citações. Além disso, textos que não estavam disponíveis ou não apareciam nas bases de dados utilizadas foram pesquisados diretamente junto aos autores e em livros especializados, o que aumentou o número de textos e artigos utilizados. Assim, é possível ver ao longo do presente trabalho citações de textos publicados antes da data inicial estipulada (2000) ou que não configuram necessariamente, nas bases de dados utilizadas.

Nos textos e artigos pesquisados, ficou clara a discussão conceitual, com duas correntes de pensamento, sobre o termo *mentoring*. Appelbaum *et al* (1994) na década de 1990, já deixavam clara a necessidade de se construir um conceito que pudesse estabelecer melhor as fronteiras do processo de *mentoring*. Entretanto, percebe-se que, àquela época, as discussões ainda eram escassas, dado o fato de que o tema ainda era muito recente. Em estudo mais recente Friday e Green (2004, pp. 632-636) fazem um levantamento minucioso da literatura apontando a dificuldade sobre a conceituação do que seria um tutor e conseqüentemente o processo de *mentoring*.

Outro ponto a ser destacado é que o levantamento realizado, apontou para a carência e a necessidade de se realizar pesquisas estruturadas que pudessem medir a eficácia dos programas de *mentoring* dentro das organizações. Foram encontrados, ao todo, 12 artigos e textos que se reportavam diretamente à efetividade dos programas de *mentoring*. Nesses estudos estão relatos tanto de programas formais quanto de programas informais e os resultados geralmente estão divididos entre benefícios para as organizações, para os protegidos e para os tutores. Um dos estudos realizados por Underhill (2005) trata de um levantamento de estudos realizados sobre *mentoring* nas últimas duas décadas. Para esse autor, (pp. 293) ainda há sérios problemas na realização de pesquisas sobre efetividade do *mentoring*. O primeiro deles diz respeito à dificuldade em se medir variáveis uma vez que elas não são bem estabelecidas nos programas de *mentoring*. Essa não definição poderia estar levando a resultados de estudos enviesados, onde muitas variáveis tratadas como causa de sucesso ou não do programa poderiam estar sofrendo interferência de outros processos organizacionais. Outro ponto é que não há uma metodologia específica para realizar esses estudos e que os estudiosos utilizam diferentes técnicas de medição, o que dificultaria a comparação entre resultados.

Alguns estudos encontrados (nove ao todo) davam ênfase ao relacionamento entre protegidos e tutores, como por exemplo: Scandura (1998); Scandura e Willians (2001); Allen e Eby (2003) e Wanberg *et al* (2006). Em função das referências listadas nos artigos encontrados, foi possível a inclusão de mais três textos, que não estavam listados nos buscadores:

O'Reilly III e Pfeffer (2002, capítulo 6), Scandura e Willians (2002) e Dougherty e Dheher (2008). Foi relatado, nos resultados desses estudos, que a qualidade dos relacionamentos desenvolvidos estava diretamente ligada ao sucesso dos programas de *mentoring*. Nesse caso a definição do perfil necessário para ser tutor bem como o acompanhamento do programa favorecia seu sucesso ou fracasso.

Além disso, os resultados, de uma forma geral, apontavam para a questão da formalização ou não do processo de *mentoring* nas organizações como ponto para a garantia ou não do sucesso das relações. Embora as relações formalizadas fosse consideradas necessárias para estabelecer uma possibilidade do aprendizado, Scandura e Willians (2002, pp. 244) salientaram que a “organização não pode esperar que relações formais de *mentoring* entreguem os mesmos tipos de benefícios advindos de uma relação estabelecida informalmente”. Entretanto, para as autoras, embora as pesquisas apontem para o fato de relações informais de *mentoring* possam ter maiores benefícios, não existem diferenças que possam ser consideradas significativas entre programas formais ou não. Assim, o que se percebe nos estudos é que ainda são necessárias pesquisas mais aprofundadas que possam estabelecer melhor os resultados dos programas quanto à qualidade das relações, pois enquanto alguns estudos apontam para o fato de que programas formais ou informais trazem o mesmo tipo de benefício, outros estudos deixam claro que os *protégés* podem experimentar situações de ansiedade e confusão, além do sentimento de pouco valor ou ainda a sensação de manipulação (SCANDURA e WILLIANS, 2002, pp. 247).

Ainda de acordo com o levantamento, foram apenas dois os relatos de trabalho em organização que implementaram programas de *mentoring* (*cases*). No primeiro estudo, que se referia à Coca-Cola Foods (VEALE e WACHTEL, 1996), o processo era formal e se pretendia que os tutores auxiliassem os entrantes a entender a organização e oferecer a ele uma espécie de confidente, para compartilhar dificuldades. Já no segundo estudo, realizado em empresas de contabilidade, o foco principal era tornar o processo de *mentoring* em um espaço que possibilitasse fóruns de aprendizado, dado o processo de reformulação pelo qual as empresas haviam passado (KLEINMAN *et al*, 2000). Além desses casos foram encontrados vários relatos de processo de tutoria em ambiente hospitalar (enfermeiros e médicos), além dos processos formais realizados em instituição de ensino. Esses relatos não foram condicionados pela pesquisa, uma vez que esse tipo de trabalho era bastante específico e não se aproximava da realidade da maioria das organizações.

Em função do levantamento realizado percebeu-se, também, que há poucos estudos e relatos de trabalho sobre a implementação de programas de *mentoring* ligados a outros pro-

gramas de aprendizagem organizacional, como memória organizacional. Ao todo foram encontrados apenas dois trabalhos. Assim, abre-se uma perspectiva para trabalhos voltados para construção de sistemas de aprendizagem organizacional que possibilitem ligações consistentes entre programas que possam se retroalimentar e possibilitar maior eficácia ao aprendizado organizacional.

Dessa forma, observou-se a necessidade de se definir o conceito mais adequado a se trabalhar quando da implementação de um programa de *mentoring*, pois é esse conceito que determinará as linhas gerais do programa. Além disso, a criação e implementação de um programa de *mentoring*, em uma organização, deve ser pensada de tal forma que se possa passar por um ciclo completo que deve abranger: adequação às estratégias da organização para desenvolvimento de pessoal, escolha dos tutores, capacitação dos tutores para atuarem de forma coerente com o que foi proposto, adoção de medidas de avaliação do programa e a avaliação dos resultados finais gerados por um programa como esse.

1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O tema *mentoring* tem sido trabalhado em diferentes frentes ao longo dos últimos anos. No Brasil, poucas têm sido as iniciativas de aplicabilidade em organizações. Entretanto, cresce a necessidade de se utilizar programas como esse na tentativa de auxiliar as empresas a melhorarem sua gestão de capital intelectual.

A renovação dos quadros de pessoal em determinadas empresas pode ser vista como um acontecimento extremamente eficaz, no sentido de ampliar capital intelectual, principalmente quando se trata de inovação e desenvolvimento. Em contrapartida, a perda de experiência e de um “saber fazer” muito próprios dos empregados que vão embora leva consigo boa parte de um capital intelectual que por vezes demorou décadas para ser construído. As empresas com foco em desenvolvimento e constante atualização do seu conhecimento, necessitam da criação de estratégias que permitam a manutenção dos conhecimentos adquiridos ao longo dos últimos anos, através de ações de compartilhamento e agregação de novos talentos.

A simples contratação de novos empregados, embora seja importante, por si só não garante a continuidade das inovações. Além disso, é importante repensar a integração de novos empregados no sentido de que esses possam agregar valor à instituição e também possam ser motivados a colocar à disposição a experiência que estão trazendo.

Nesse sentido o uso de ferramentas, práticas e processos de trabalho, como o *mentoring*, que possibilitem essa real integração é de extrema importância, pois, em primeira instância, permitiria um melhor repasse de conhecimento entre o empregados que estão chegando e os empregados que estão saindo da empresa. Por exemplo, para Kram e Bragar (1991, citados em GAY, 1994, pp. 05) *mentoring* é uma importante fonte de desenvolvimento dos indivíduos em qualquer estágio de carreira e que auxiliaria as empresas a atingirem seus objetivos. Aliado a isso deve-se perceber que mais do que auxiliar na construção da carreira de um indivíduo essa ferramenta pode ser colocada em diferentes perspectivas dentro do contexto organizacional. O repasse de informação e a reposição do conhecimento construído dentro de uma organização é hoje ponto fundamental para a garantia de sucesso e sobrevivência organizacional.

Dessa forma, a possibilidade de se trabalhar *mentoring* com um processo de construção de inteligência organizacional deve ser explorada, tendo em vista a constante preocupação das organizações, não só em inovar e agregar novos conhecimentos, mas em manter sua memória organizacional como fonte ativa. Lahaie (2005, pp. XL), por exemplo, coloca a necessidade de se motivar antigos empregados a disponibilizarem seu conhecimento em um repositório organizacional. Tal procedimento poderia ser viável, do ponto de vista de se utilizar o repasse de conhecimento entre antigos e novo contratados.

1.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Em função do que foi visto na revisão de literatura, é possível conceber que um trabalho relacionado a um programa de *mentoring* deve levar em consideração algumas questões de extrema importância: eficácia do programa, qualidade dos relacionamentos entre protegidos e tutores e a necessidade de estruturação de um programa formal.

Embora o maior problema ainda esteja na questão conceitual, pretende-se com esse trabalho estabelecer uma linha de raciocínio com base em um dos conceitos apresentados pela literatura, preocupando-se mais com aspectos ligados à construção de um modelo e suas aplicações dentro de uma empresa de P,D&I.

No que diz respeito às aplicações reais dentro de uma organização, mais do que favorecer a entrada de novos empregados e o repasse de informações é fundamental a compreensão de que um programa como esse é de capacitação e prevalece como uma ferramenta de

aprendizagem organizacional. A utilização de programas de *mentoring* de forma a viabilizar uma gestão do conhecimento mais eficiente e que auxilie o aprendizado organizacional é de extrema importância em organizações que necessitam de um ambiente de inovação e criatividade. Assim, essa pesquisa tem como principal questão: *como utilizar programas de mentoring para construção de uma memória organizacional?*

Esse problema de pesquisa é de fundamental importância para criar uma visão ao mesmo tempo mais abrangente de programas como esse e de tentar melhorar a eficácia de sua implementação, elevando-o de um programa de socialização e de capacitação informal para um programa gerador de resultados no capital intelectual da organização.

1.4 OBJETIVOS

Esse projeto tem como objetivo geral: identificar os subsídios gerados por um programa de *mentoring* que podem auxiliar na construção da memória organizacional e prover evolução efetiva na construção de um programa de *mentoring* nas organizações.

Para o alcance do objetivo geral são determinantes os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os elementos de um programa de *mentoring* que possam ser considerados na construção de um programa com essa finalidade nas organizações.
- Identificar os elementos de relacionamento tutor-tutorado que produzem subsídios para a construção da memória organizacional.
- Identificar e propor as principais ligações entre os processos de *mentoring* e memória organizacional dentro de uma organização.

1.5 RESULTADOS ESPERADOS

Pressupõe-se, que a realização desse trabalho, propiciará a aquisição de qualificação necessária para atingir o seguinte resultado geral:

- Elaboração de diretrizes para um modelo de *mentoring* como ferramenta de memória organizacional.

Dessa forma pressupõe-se como resultados indiretos:

- Delineamento dos principais elementos necessários para o estabelecimento de um programa de *mentoring*;
- Delineamento dos principais elementos de ligação entre *mentoring* e memória organizacional;
- Elaboração de um *template* sobre *mentoring* e memória organizacional na empresa a ser pesquisada.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MENTORING: UM CONCEITO EM DISCUSSÃO

Ao se falar em *mentoring*, a história nos remete a mitologia grega. De acordo com Hansman (2002, pp. 01), Homero narra a história de Odisseu, que tendo que partir para a batalha, pede a deusa Atena que assuma a forma masculina e passe a ser a mentora de seu filho Telemachus. Desde então, o termo mentor tem sido associado a pessoas benéficas em nossas vidas, assim como os professores que auxiliariam na busca pelo desenvolvimento.

De acordo com uma revisão de literatura, Hezlett e Gibson (2005 - pp. 446) colocam que *mentoring* seria caracterizado por uma relação “par a par” onde uma pessoa mais experiente (mentor) dá assistência a alguém menos experiente (*protégé* ou *mentee*³) com o objetivo de alcançar o desenvolvimento pessoal e profissional”. Envolvendo, então, ajuda e orientação, facilitando a independência do protegido, mas não fazendo uma avaliação do protegido.

Este conceito ainda é muito utilizado nas universidades e nos serviços de aconselhamento estudantil e de adolescentes, em alguns países como, por exemplo, Estados Unidos e Canadá. Entretanto, historicamente é possível resgatar primeiros trabalhos no final da década de 1970 que se referem a essa prática já nas organizações. Por exemplo, Megginson (1979), *apud* Parsloe e Wray (2000, pp. 77), colocava àquela época que “*mentoring* é essencial para o desenvolvimento do quadro de pessoal. Para o autor isso requer um nível de confiança que normalmente falta na linha de relacionamento com a gerência, onde a disciplina deve ser mantida e o desempenho encontrado”.

Desde então, o interesse por essa prática tem aumentado e se traduzido em inúmeros estudos. De acordo com Baugh e Sullivan (2005, pp. 425 - 426), essa atenção se justifica porque *mentoring* tem grande potencial para contribuir na construção de carreiras de sucesso. Para os autores, quando a relação de *mentoring* é boa, ela pode produzir benefícios na carreira tanto dos tutores quanto dos seus tutorados, bem como para a organização da qual eles fazem parte.

Entretanto, o termo *mentoring* vem sofrendo mudanças conceituais ao longo do tempo. Para Caffarella (1992, citada em Mott – 2002, pp. 05), *mentoring* se caracteriza como uma “intensa relação atenciosa na qual as pessoas com mais experiência trabalham com pessoas

³ Protégé e Mentee são termos utilizados para se referir às pessoas tutoradas pelos mentores.

menos experientes promovendo desenvolvimento profissional e pessoal”. Já Clutterbuck e Megginson (1999), por outro lado, definiram como “um auxílio de uma pessoa para outra, onde se faz transferências significantes de conhecimentos do trabalho ou de idéias”.

Embora esses conceitos diferenciem-se entre si, pode-se perceber que o foco principal está na relação que se estabelece entre duas pessoas, na qual uma detém maior conhecimento ou experiência sobre um assunto específico ou sobre o processo de trabalho e que se propõe a compartilhar com um outro menos experiente e que necessita de desenvolvimento profissional.

Ainda de acordo com Allen *et al* (2007, pp. 01- 02) nas últimas duas décadas tem sido grande o interesse em se estudar esse processo. As pesquisas e trabalhos publicados têm se dividido em questões conceituais bem como metodologia de trabalho e as vantagens advindas de se trabalhar *mentoring* nas organizações.

Principalmente, no que diz respeito aos trabalhos ligados à conceituação entende-se que há, ainda, uma séria discussão que reside em uma definição única do termo como também da forma como esse processo deveria ocorrer nas organizações. Um dos grandes cerne de discussão tem sido o fato de que as variadas definições e conceituações apontam para duas vertentes de pensamento. Por exemplo, em estudo realizado por Friday e Green (2004), evidenciou-se na literatura a existência de dois grupos distintos: os que defendiam a idéia de um tutor mais experiente e que podiam, como parte de sua atribuição, ser também um promotor da carreira do novo empregado (*sponsor*) e outro grupo que colocava a clara divisão entre um tutor (aquele que auxilia na aquisição de conhecimento) e de um *sponsor* (que poderia ser considerado um patrocinador da carreira do novo empregado).

Esse tipo de discussão afeta diretamente a forma como os autores têm visualizado o processo de *mentoring* nas organizações. Muitas definições baseiam-se no trabalho apenas de tutoria e outras no de tutoria e promoção profissional, agregando, assim, os dois conceitos. De acordo com Dougherty e Dreher (2008, pp. 74) a fonte mais utilizada e citada para a definição de *mentoring* é de Kram (1985, pp. 22) que pressupõe que esse processo baseia-se em um empregado sênior que guia e dá assistência ao empregado mais novo, de forma individual. Essa relação teria como base duas vertentes: função emocional ou psicossocial e função de auxílio profissional.

Para autores como Chao (1998) citada em Friday e Green (2004, pp. 630) é necessário que se faça uma clara distinção entre esses dois termos. Nesse ponto Higgins e Kram (2001, pp. 269) citados em Friday e Green (2004, pp. 630) concordam com a primeira autora e colocam que os tutores verdadeiros promovem melhoria na carreira de ambos e dão suporte emo-

cional, já os *sponsors* promovem melhoria nas carreiras de ambos, mas não dão o devido suporte emocional.

Assim, cabe elucidar a discussão recorrendo ao que coloca Clutterbuck (2009, pp. 17 – 21). Para o autor o processo de *mentoring* englobaria quatro papéis fundamentais: treinador (*coach*), conselheiro, facilitador de rede de relacionamentos e guia. Para o autor um mentor pode assumir um desses quatro estilos ou até mesmo os quatro concomitantemente. Isso dependeria do tipo de trabalho a ser desenvolvido com o tutorado.

No papel de treinador a função principal estaria ligada a treinar a pessoa para uma determinada competência ou habilidade necessária. Já o papel de conselheiro estaria ligado não a um processo terapêutico, mas a um papel de suporte emocional auxiliando em tomadas de decisões referentes à carreira do tutorado e muitas vezes sendo alguém que simplesmente ofereceria a escuta para reflexões. No terceiro papel, o de facilitador de redes de relacionamento seria efetivamente atuar como alguém que conseguiria iniciar e favorecer as redes de relacionamento do novo empregado, bem como auxiliá-lo a entender o “quem é quem” da organização. O quarto é último seria o de guia. Nesse caso seria assumir uma ação diretiva de guardião e protetor do seu tutorado. A soma dessas atuações seria o processo de *mentoring* propriamente dito.

Entretanto, outro ponto de atrito tem surgido: durante muito tempo, os conceitos de *mentoring* estiveram ligados a uma relação entre uma pessoa mais experiente e outra com pouca experiência. Entretanto, nos estudos mais recentes têm-se colocado que a definição de *mentoring* deveria levar em consideração qualquer tipo de relação que provenha ao protegido o suporte profissional e psicossocial necessários (CHAO, 2008 – pp. 182; CLUTTERBUCK, 2009 – pp. 13). Higgins, Chandler e Kram (2008, pp. 352) explicam que se deveria entender *mentoring* dentro de uma perspectiva de redes de relacionamento que trazem desenvolvimento, e nesse caso, um “(...) indivíduo recebe ajuda de muitas relações dialógicas, não apenas uma, e de diferentes indivíduos que ajudam a ampliar as fronteiras organizacionais tanto quanto as linhas de hierarquia e autoridade”. Entretanto, a maior parte dos estudos analisados ainda aponta para uma definição voltada para a par sênior x júnior.

Assim, à luz do que foi discutido até o presente momento, e para fins desse trabalho, a conceituação que mais se aproxima à realidade vivenciada (KRAM, 1985) é de que a relação tutor-tutorado deve ser a de alguém com mais experiência e grande conhecimento na área de atuação do novo contratado e que passa seu legado a ele, dando suporte técnico e afetivo, não cabendo a ele um papel de promotor desse empregado no alcance de cargos ou indicações de promoções.

2.2 MENTORING NAS ORGANIZAÇÕES: APRENDIZAGEM BASEADA EM RELACIONAMENTOS

Mentoring tem sido utilizado para garantir desenvolvimento profissional dentro das instituições bem como propiciar o compartilhamento do conhecimento e da experiência de empregados com maior “bagagem”. Nesse sentido, o objetivo primordial tem sido garantir que a organização perpetue seu conhecimento adquirido, bem como propicie motivação e perspectiva de crescimento àqueles que ingressam na empresa.

Higgins e Kram (2001), citadas em Ellinger (2002, pp. 15), identificam quatro grandes áreas de mudança que têm implicações para o *mentoring*: a) os novos contratos de trabalho; b) a rapidez das mudanças tecnológicas; c) as mudanças das estruturas organizacionais e d) a diversidade nas organizações, que surgem nesse novo contexto. Essas mudanças caracterizam os empregados como trabalhadores de conhecimento, que assumem mais responsabilidades pelo seu aprendizado e desenvolvimento contínuo como forma de se manter competitivo no mercado de trabalho. Dessa forma, pode-se dizer que o *mentoring* assume um lugar estratégico no processo de aprendizagem dos indivíduos no trabalho.

O foco desses programas tem sido, em especial, no desenvolvimento na carreira em diferentes fases, tais como: acompanhamento de alunos de ensino superior, programas de integração de novos empregados, mudança de nível hierárquico do empregado, entre outros (RITCHIE e GENONI, 2002 – pp. 68).

Já Parsloe e Wray (2000, pp. 76), afirmam que o foco do trabalho de *mentoring* tem estado não só nos acima elencados, mas, também, nas minorias étnicas, mulheres, pessoas portadoras de condições incapacitantes e empregados que tenham desejos e motivações específicas para gerenciar o próprio aprendizado e o desenvolvimento.

Embora seja considerado difícil mensurar os impactos de um programa como esse em uma empresa (HEZLETT e GIBSON, 2005 – pp. 153), ainda, assim, pode-se observar os seus benefícios, tanto para os tutores quanto os tutorados e também para a organização. Para os tutorados existe a possibilidade de vislumbrar desenvolvimento na carreira, a manutenção do foco no trabalho e o suporte profissional e afetivo por parte do tutor. No caso dos tutores, há a possibilidade de maior reconhecimento profissional dentro da instituição e a busca por melhoria no desempenho do seu trabalho (KAKABADSE, VINNICOMBE e BANK, 2004 – pp. 98).

Quando se trata das organizações pode se identificar vários resultados. Lacey (1999) coloca seis resultados passíveis de mensuração:

1. Aumento da produtividade para os participantes, pois ambos aumentam suas habilidades técnicas e habilidades de liderança e motivação. Essas três combinadas têm um poderoso impacto para a organização.
2. Aumento das habilidades de gerenciamento.
3. Descoberta de talentos latentes. Tanto o tutor quanto o tutorado descobrem novas habilidades em outras pessoas da organização, antes desconhecidas.
4. Desafios para gerentes com técnicas “ultrapassadas”. Os gerentes são “energizados” e “remotivados”. O desafio de ser chamado para ser tutor tem por si mesmo um caráter de motivação que estimula reflexão e crescimento.
5. Melhor aquisição e retenção de um quadro de pessoal melhor preparado. A maior parte dos desligamentos ocorre nos seis primeiros meses de contratação, tendo em vista a má seleção e a falta de apoio e suporte para a integração dos novos empregados. Prover os novos contratados com mentores/tutores garantindo um tempo de suporte apropriado ajuda a reduzir o prazo que a pessoa precisa para se tornar produtiva e desenvolve, também, um aumento do senso de lealdade para com a instituição.
6. Aumento e melhoria da comunicação interna/organizacional, particularmente em grandes organizações com estrutura matricial. A relação provém uma comunicação informal de “mão dupla” entre as partes. Dessa forma, a alta gerência tem acesso ao pensamento e comportamento do “chão de fábrica”, dos novos contratados e dos gerentes de nível operacional, bem como esses últimos podem interferir nas ações estratégicas da empresa. Assim, valores e cultura da organização são passados de geração em geração de gerentes e de novos empregados.

Entretanto, os estudos têm se reportado à necessidade de se discutir a eficácia desse tipo de programa e se deveria estar ligada a um processo instituído formalmente na organização ou não. De acordo com Allen, Eby e Lentz (2006 – pp. 567) os estudos recentes comprovam que é melhor ser tutorado do que não ser, mas não comprovam se os programas formais são mais eficazes que os informais.

Chao *et al.* (1992, citados em ORPEN, 1997, pp. 54) relataram não haver diferenças significativas entre os tutorados de programas formais ou informais quanto aos aspectos de socialização, satisfação com o trabalho e nível salarial. Entretanto, os tutorados dos programas formais de *mentoring* recebiam mais atenção e assistência nas suas carreiras do que os que

participavam de programas informais. Outro ponto importante é que em nenhum dos casos houve diferença na recepção de auxílio emocional por parte dos superiores.

Já para Clutterbuck (2009 – pp. 27-28) pode-se observar que o senso de inclusão social é muito maior quando os programas são formais, sendo que para, além disso, a formalização de um programa como esse propicia objetivos claros de ambas partes. Um fator a mais seria que com isso o suporte organizacional também seria maior, devendo a organização acompanhar o processo mais fortemente e prover os pares de todo o aparato necessário para o sucesso da relação.

Underhill (2005, pp. 293) relata que os primeiros estudos referentes ao processo de *mentoring* datam da década de 1980, mas não apresentam resultados substanciais. Naquela época, o principal discurso era relacionado às vantagens de se estabelecer um programa de *mentoring* nas instituições e dos benefícios para os tutorados. No estudo realizado pelo autor, em 2005, foram estudados 106 artigos, publicados entre os anos de 1988 e 2006. Destes, 60% dos artigos e textos publicados eram de estudos descritivos, 24% de base teórica e conceitual, 5% eram baseados apenas em entrevistas, 5% eram estudos longitudinais, 4% eram estudos de casos descritivos de implementação de programas de *mentoring*. De acordo com o autor, a lacuna de estudos referentes à comparação entre empregados que haviam sido tutorados e os não tutorados era o fato mais desconcertante. E isso poderia estar ocorrendo em função da dificuldade de se medir as vantagens do programa de *mentoring* confundindo os resultados com outras variáveis externas ao programa.

Segundo o autor os resultados mostraram, também, que os benefícios apontados pelos tutorados nas pesquisas que mensuravam vantagens do programa estavam relacionados, em sua maioria, a satisfação no trabalho e possibilidade de promoção funcional (pp. 300). Do outro lado os estudos que comparavam pessoas que haviam sido tutoradas com pessoas que não tinham um tutor formal, apontaram para um melhor desenvolvimento dos primeiros (pp. 302).

Orpen (1997) relatou, também, resultados gerados por um programa de *mentoring* formal de uma pesquisa realizada em uma organização. Foram avaliados os seguintes itens: oportunidade de interação, proximidade dos relacionamentos, motivação para o trabalho, comprometimento organizacional e performance no trabalho. Os resultados mostraram que quanto melhor era a relação entre tutores e tutorados mais os tutorados se sentiam motivados para o trabalho (pp. 58). Nesse caso quanto mais os tutorados se sentiam próximos e respeitados por seus tutores, mais comprometidos e motivados se mostravam no trabalho. Mas para o autor isso poderia ser explicado pelo fato de que os tutores estão geralmente ligados à cargos

de chefia e assessoramento e que os tutorados quando ligados à pessoas com esse tipo de status tendiam a demonstrar maior empenho nos trabalhos realizados.

Entretanto, de acordo com Ensher e Murphy (2005 – pp. 29, 97 e 99), o aspecto de suporte emocional que o tutor deve apresentar ao tutorado é responsável pelo sucesso do processo. Isso porquê, tanto tutor quanto tutorados podem se beneficiar disso. Para os tutorados há o ganho de que alguém mais experiente pode orientar sobre, inclusive, como lidar com situações de estresse no trabalho. Além disso, o tutorado se sente mais aceito e ao se sentir assim consegue trabalhar de forma mais eficaz. No caso dos tutores, eles se sentem seguros para transmitir conhecimentos habilidades de extrema importância para o trabalho, pois existe aí uma relação de confiança.

Embora haja uma proliferação de estudos sobre a efetividade dos programas, um problema apontado por Allen *et al* (2006 – pp. 568) é que as pesquisas não se reportam à perspectiva dos tutores. Assim, uma vez que os tutores são chave importante do processo isso promove uma falha na avaliação provocando uma fotografia incompleta dos programas.

Observando-se as questões negativas e positivas dessa relação pode-se pontuar que muitos tutorados experimentam pessimismo quanto a sua situação, em função do fato de que na maior parte das vezes eles não têm poder de escolha sobre seus tutores. Esse quadro se altera, quando a relação é informal. Nesse caso, os tutorados reportam-se diretamente a uma pessoa cuja relação não faz parte de um “contrato”, o que possibilita uma relação mais estável e com melhores chances de resultados.

Assim, Scandura e Williams (2002, pp. 251) elencaram algumas condições que podem auxiliar no sucesso de uma relação de *mentoring*: (1) mentores e tutorados devem ter a possibilidade de se escolher, ou seja, a indicação de um tutor não pode ser algo decidido sem a anuência de ambos; (2) cada uma das partes deve ter a liberdade de descontinuar a relação ou ter um processo de mediação de conflitos; (3) ter um programa formal que crie as responsabilidades do tutoramento e (4) prover acesso ao programa a todos os empregados que não têm um tutor informal.

Allen *et al* (2004, *apud* DOUGHERTY e DREHER, 2008 pp. 54-72) realizaram uma compilação com base em 47 estudos realizados sobre a efetividade do processo de *mentoring* dentro das organizações. Esse estudo envolveu uma série de análises qualitativas e no relato dos autores os resultados apontados como recorrentes nas pesquisas encontradas eram de que o processo de *mentoring* proporcionava: satisfação com o trabalho, comprometimento com a organização, possibilidade de ascensão profissional (salários mais altos e promoções), socialização dentro da organização e aprendizado mútuo.

Ainda de acordo com Dogherty e Dreher (2008, pp. 76), o maior problema das pesquisas sobre efetividade do *mentoring* tem sido a questão da definição do que é *mentoring*. Assim, os resultados não podem ser totalmente comparados entre si e os resultados obtidos em cada uma das pesquisas são muito díspares, pois podem envolver um entendimento completamente diferente do que é *mentoring*, *mentor* e *protégé*. Dessa forma, os resultados encontrados em diferentes pesquisas refletem apenas um olhar mais generalizado sobre o processo, não podendo ser considerados de forma absoluta, dada a diferenciada conceituação utilizada em cada um deles.

2.3 CONSTRUINDO UM PROGRAMA DE MENTORING: PRINCIPAIS ELEMENTOS

Embora as discussões sobre conceito e definição de *mentoring* sejam muitas e se dobrem sobre a questão da implementação de um programa formal ou informal e sua eficácia, existe uma gama de programas formais de *mentoring* sendo usados tanto no setor privado quanto público, variando quanto ao público atendido e grau de estrutura utilizada, extensão do programa, relacionamentos estabelecidos entre os tutores e tutorados, responsabilidades do programa, entre outros. (KRAM, 1985, pp. 183).

Nesse contexto, é importante, lembrar que *mentoring* pode ser considerado dentro de uma organização como um programa de capacitação e também um processo de socialização, principalmente quando o programa é formal. Entretanto, uma perspectiva não inviabiliza a outra. A distinção entre essas duas perspectivas é a ênfase dada ao desenvolvimento individual. Enquanto o objetivo da socialização seria o “saber fazer” o objetivo da capacitação é no “aprender como”(LANKAU e SCANDURA, 2008 – pp. 98).

Não obstante, sendo um processo de capacitação ou de socialização, um programa de *mentoring* tende a se moldar de forma que responda às expectativas de aprendizagem organizacional da empresa onde é implementado. Philips-Jones (1982, *apud* KRAM, 1985, pp. 182-183) coloca que um programa formal de *mentoring* consiste em explicitar objetivos e um conjunto de práticas na relação entre dois membros da organização (júnior e sênior) com o intuito de que o novo empregado possa ser auxiliado e preparado para o desenvolvimento na carreira. Ainda de acordo com Kram (1985, pp. 183), esse programa deve estabelecer atividades a serem executadas por ambos (tutor e *protégé*) e que assim auxiliariam no estabelecimento das suas relações no programa de *mentoring*.

A revisão bibliográfica realizada permitiu estabelecer mais outros elementos/características que compõem um programa formal de *mentoring* independente da linha adotada pela organização e de seu objetivo – socialização ou aprendizagem organizacional. No Quadro a seguir se apresenta uma listagem dessas características.

Quadro 1: Elementos presentes em programas formais de *Mentoring*

Elementos de <i>Mentoring</i>⁴
1. Definição de objetivos a serem alcançados com o programa.
2. Definição de perfil dos tutores, de acordo com características específicas.
3. Definição dos tutores por parte do programa e não como uma escolha espontânea.
4. Definição de um tempo mínimo de duração do programa.
5. Avaliação do programa pelas partes envolvidas.
6. Estabelecimento de atividades a serem realizadas ao longo do programa.
7. Avaliação da efetividade do processo a partir de medidores de gestão.
8. Suporte organizacional para a realização do programa: treinamento dos tutores, orientações e informações disponíveis, oferecimento de agendas para trabalho, avaliação do tutor para retroalimentação, etc.
9. Auxílio no desenvolvimento da carreira feminina.
10. Auxílio no desenvolvimento de carreira de minorias.
11. Definição de regras específicas para o programa
12. <i>Mentoring</i> como um programa de desenvolvimento e aprendizagem.
13. <i>Mentoring</i> como um programa de socialização.
14. Programa com dois focos: apoio emocional e suporte de desenvolvimento profissional.

Cabe esclarecer que embora esses elementos tenham sido notados na literatura pesquisada, alguns deles, como os de número 3, 5 e 14, por exemplo, não são unanimidade, podendo haver variações nos programas estabelecidos. Essa listagem tão só apresenta os elementos que são mais recorrentes nos relatos encontrados. Entretanto, é importante notar que a presença desses elementos demonstra claramente a necessidade de um programa bem estabelecido e com definições claras sobre os objetivos a serem alcançados, de acordo com a necessidade da organização.

⁴ Esses elementos foram encontrados na leitura dos textos selecionados ao longo do processo de revisão de literatura.

2.4 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: CONSTRUÇÃO E PERPETUAÇÃO COLETIVA DO CONHECIMENTO

Embora importante, como um processo dentro da organização, Walsh e Ungson (1991 – pp. 57) colocam que memória organizacional é ainda um termo que suscita discussão. De acordo com os autores as divergências na literatura sobre a utilização do termo e a comparação com o processo que ocorre nos seres humanos dificulta a delimitação do processo dentro das organizações.

De acordo com Stein (1995, pp. 19) a variação entre definições de memória organizacional remonta os primeiros trabalhos de sociologia na área. Memória organizacional é tida como uma faceta da memória coletiva que Durkheim colocava como um processo de articulação e comunicação das informações levando ao compartilhamento das interpretações que foram armazenadas como normas e costumes sociais. Dessa primeira formulação emergiria a noção de memória em um contexto organizacional. Ainda de acordo com o autor, memória organizacional poderia ser entendida como o meio pelo qual o conhecimento do passado é trazido para ser aplicado nas atividades resultando em um maior ou menor nível de efetividade organizacional (pp. 22). Esse processo deveria ser entendido em quatro etapas: aquisição, retenção, manutenção e recuperação (pp. 26).

Prahalad e Hamel (1990) e Winter (1987) *apud* Chang e Cho (2008, pp. 15) colocam que memória organizacional constitui uma valiosa fonte de conhecimento acumulado em função das experiências organizacionais e que pode ser vista como uma vantagem competitiva da empresa. Alvarado, Romero-Salcedo, Sheremetov (2003, pp. 3) colocam que esse conhecimento, pode ser analisado, estruturado e distribuído com a finalidade de reutilizá-lo como uma vantagem para a organização nos processos de tomada de decisão, planejamento estratégico e otimização de processos.

Ainda, de acordo com os estudos de Wexler (2002, pp. 394-395), memória organizacional é um ativo intangível dentro da organização que, se gerenciado de forma eficiente, pode gerar capital intelectual para a organização.

De acordo com Ackerman e Harverson (1998) memória organizacional é um instrumento de retenção do conhecimento organizacional que possibilita armazenar esse conhecimento como também contribui para o aprendizado por meio de experiências passadas e dá sustentação aos processos decisórios. Ela envolve, necessariamente, pessoas, arquivos, processos, estruturas organizacionais e cultura.

Já para Walsh e Hugson (1991) *apud* Lee e Kwok (2000, pp. 385), memória organizacional é definida como um banco de informações da história da organização que pode ser trazido para auxiliar nas ações do presente.

Chang *et col.* (2004 – pp. 204) colocam as diversas definições para memória organizacional como resultantes de diferentes perspectivas. Eles apontam quatro grupos distintos de trabalho com memória organizacional, em função do foco, assim nomeados: tecnológico, sistema, humano e harmonia. Assim, o primeiro grupo seria assim nomeado em função da ênfase em tecnologias de informação. O grupo sistema tem o foco na efetividade organizacional e na memória funcional, a partir de um sistema de informação da memória organizacional. O terceiro grupo (humano) enfatiza o elemento humano como um veículo da gestão do conhecimento. O último grupo, harmonia, tem como foco os trabalhadores do conhecimento que podem capturar o conhecimento individual ou do grupo e que visa aumentar o patrimônio da organização.

Em uma visão mais ampla e com uma perspectiva de “harmonia”, Matsuda (1993, pp. 664-665) coloca memória organizacional como subprocesso de um processo maior de inteligência organizacional. Nesse caso a visão do autor é de que se pode descrever inteligência organizacional de duas formas distintas: processo e produto. Pode ser vista como um processo quando se pensa na construção coletiva que muitas vezes é social, tecnológica e, ainda, em outros momentos inclui máquinas. E pode ser pensada como um produto quando se reporta a um produto específico na organização, podendo ser inclusive confidencial, cuja estrutura é sofisticada e com grande significado para aquela organização. Assim, a memória organizacional seria um subprocesso voltado para a seleção, retenção e recuperação do que a organização tem de experiência e conhecimento para que possa ser usado futuramente (MATSUDA, 1993, pp. 664).

Da mesma forma, Unland (1994) entende que memória organizacional seria um subprocesso, dentre cinco, que comporiam a inteligência organizacional: memória organizacional, cognição organizacional, aprendizagem organizacional, comunicação organizacional e inteligência competitiva.

Para fins desse trabalho é importante ressaltar a escolha por uma visão de “harmonia” onde memória organizacional é entendida como parte de um processo maior de inteligência organizacional. Isso ocorre tendo em vista que o fator humano é considerado fundamental no desenvolvimento de uma memória organizacional.

2.5 E QUANDO OS EMPREGADOS VÃO EMBORA? COMO TRANSFORMAR O CONHECIMENTO INDIVIDUAL EM ORGANIZACIONAL?

Atualmente, muitas têm sido as estratégias para que as empresas se reorganizem, reduzindo custos, diminuindo margem de lucro e investindo em soluções que otimizem e reduzam o tempo de resposta aos clientes. Muitas dessas estratégias têm se voltado para a gestão de pessoas e do capital intelectual das empresas. Nesse contexto, Scalzo (2006, pp. 60) coloca que as empresas têm procurado formas de manterem-se viáveis e sustentáveis ou buscado o aumento da sua margem de lucro a partir de mudanças organizacionais, tais como a forma de gestão, cuidado no atendimento às necessidades dos clientes e reestruturação das divisões de negócios. Ainda de acordo com o autor, outras estratégias tais como programas de desligamento incentivado e redução da força de trabalho têm sido utilizados.

De acordo com Stein (1995, pp. 18) cada vez que a organização passa por mudanças como processos de *turnover*, há uma perda no componente humano da memória organizacional, pois quando pessoas deixam as organizações elas deixam, também, espaços nas redes de relacionamento e levam consigo importante conhecimento e experiência acumulada ao longo dos anos.

Isso vem ao encontro do que Scalzo (2006, pp. 60) coloca como um dos maiores problemas ao longo dessas mudanças: a perda da memória organizacional. Isso ocorreria porque o grupo de empregados mais antigos ou com maior experiência que deixa as empresas leva consigo uma gama de conhecimentos e informações que podem, por vezes, tornar-se inacessível à organização.

Esse é um problema bastante antigo e que tem se tornado premente em várias empresas, principalmente as que consideram seu maior ativo o próprio conhecimento, tais como as empresas de P,D&I. Isso, porque, a gestão do conhecimento se tornou imprescindível para o sucesso das organizações, sendo a memória organizacional tratada como crucial para essa boa gestão. (CHANG, CHOI e LEE, 2004 – pp. 203).

Bhatt e Zaveri (2002, pp. 300) colocam que a memória organizacional garante que uma organização responda rapidamente às situações de crise e faça ajustes eficientes e efetivos para atender as demandas do ambiente. Entretanto, quando o ambiente organizacional muda rapidamente, o uso da memória organizacional não pode prover soluções previsíveis e viáveis. Nestes casos, a organização deveria refinar e melhorar esta memória continuamente.

O importante nesse contexto é entender a organização como um sistema que realiza trocas constantes com o ambiente em mudança e que por isso demanda de seus colaboradores a estabelecimento de um saber organizacional construído coletivamente, em função de suas diretrizes e necessidades de resposta ao mercado.

Para Decker e Maurer (1999, pp. 512) o “saber fazer” da organização consiste em habilidade de resolução de problemas, experiências dos recursos humanos, experiências em processos, modelagem técnica dos problemas e lições aprendidas. A integração coerente desse “saber fazer”, que se encontra disperso na organização, seria chamada de memória organizacional.

Nessa perspectiva, entende-se que essa construção do “saber fazer”, do conhecimento organizacional, se dá de maneira coletiva, viabilizada pelo compartilhamento do conhecimento das pessoas que trabalham na organização. Ou seja, memória organizacional não seria, tão somente, o armazenamento de conhecimentos e informações para consulta, mas envolveria em princípio o compartilhamento e transferência do conhecimento que não necessariamente deveria estar em banco de dados ou arquivos. Para Lee e Kwok (2000, pp. 385) a memória organizacional é justamente essa capacidade de compartilhar conhecimento, e esse compartilhamento deve se dar a partir de meios que possam reter e transmitir informações do passado para os membros do futuro.

Por exemplo, no modelo de compartilhamento de conhecimento de Tonet e Paz (2006, pp. 82-83) o ingresso de um novo membro no grupo de trabalho, sugere a necessidade de transferência de conhecimento. Assim, a organização deve estabelecer quais conhecimentos devem ser repassados e quais fontes melhor poderão atender às necessidades desse novo contratado. Além disso, a empresa deve avaliar o quanto de conhecimento esse novo empregado já traz para que ele possa compreender bem o que acontece na instituição e o que está sendo repassado, além de evitar que todo o processo de compartilhamento se torne tedioso. Ainda para as autoras é necessário que a organização saiba que existem conhecimentos disponíveis em outras unidades de trabalho ou conhecimentos ocultos e sem aplicação que poderiam ser melhor aproveitados gerando vantagem para a organização.

Ainda assim, Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, pp. 29) colocam que o cerne da questão está no estabelecimento de políticas organizacionais no “como fomentar e compartilhar conhecimento utilizando-se dos conhecimentos individuais de seus colaboradores”. Cada uma dessas políticas deve também estar ligada intimamente ao tipo de organização e sua cultura. Mas um ponto que deve ser debatido é até que ponto essas políticas podem, de alguma forma,

sensibilizar os empregados para a criação e o compartilhamento de conhecimento, levando em consideração suas características pessoais e aspirações.

Sob esse aspecto cabe a busca por processos e ferramentas que possibilitem essa integração dos conhecimentos disponíveis na organização, bem como sua eficiente disponibilização. Embora a tendência seja a criação de sistemas de informação que permitam essa integração, o fator humano não pode ser desconsiderado, uma vez que todas as informações e conhecimentos, que alimentam esses sistemas, são disponibilizados por pessoas.

Assim, motivar pessoas para compartilhar o conhecimento deve ser um ponto de importância, pois como colocado por Conklin (2001, pp. 10), uma memória organizacional que atinge somente o conhecimento formal é vazia e sem vida. Até porque, quando se olha a memória organizacional como um produto, ela passa a ser um conjunto de informações e na maior parte das vezes, essas informações são armazenadas de forma não contextualizada.

Conklin (2001, pp. 15) coloca que a falta da história e o contexto por trás de cada documento, torna a memória organizacional um amontoado de documentos sem conexão com a realidade em que foram aplicados. Para utilização da memória o usuário deve recontextualizar essa informação. Essa informação se não for fornecida pelo mesmo indivíduo que a gerou deve ser reorganizada pelo usuário atual e isso poderia tornar a memória se não inútil, próxima disso. (ACKERMAN e HALVERSON, 1999 – pp. 7)

Tonet e Paz (2006, pp.78), na proposta de modelo de compartilhamento do conhecimento, colocam que boa parte do problema está justamente no fato das pessoas falarem a mesma linguagem. De acordo com as autoras, “muitas vezes o conhecimento a ser compartilhado envolve vocabulário inovador para os receptores, ou envolve termos que acabam sendo decodificados de forma diferente daquela pretendida pelo emissor”. As autoras colocam, ainda, que o próprio emissor possa ter dificuldades em traduzir em palavras o conhecimento a ser compartilhado.

Assim, é imprescindível trazer para o centro do processo o fator humano, pois é nele que reside o conhecimento informal. Uma das razões para que ocorram falhas na captura, desse conhecimento informal é uma cultura geralmente voltada para resultados, em detrimento dos processos de trabalho, e que enfatizam coisas ao invés de relacionamentos (CONKLIN, 2001, pp. 8).

Um exemplo disso é o estudo de caso realizado em uma indústria da Alemanha, conduzido por Kühn e Abecker (1997, pp. 934) para implementação de sistema de suporte para armazenagem de conhecimento, os autores puderam relatar que um dos maiores problemas para os empregados, era o fato de que muitas coisas a serem feitas necessitavam de uma larga

experiência dos empregados na função de trabalho. Uma vez que esse conhecimento se encontrava “na cabeça” dos empregados qualquer proposta a ser feita pelos autores deveria passar pelo máximo possível de captura do “saber fazer” desses empregados. Embora os autores tenham proposto um sistema que possibilitasse a armazenagem e disponibilização desse conhecimento, fica difícil imaginar o quão eficaz possa ter sido uma vez que ainda assim o fator humano não estava totalmente agregado ao processo.

Dessa forma, processos que viabilizam interação entre empregados e que priorizem as relações estabelecidas e os resultados por elas gerados têm maior possibilidade de sucesso no compartilhamento do conhecimento tácito. No estudo de Conklin (2001, pp. 11-12) a discussão sobre as várias possibilidades de se trabalhar a transferência do conhecimento recai em vários exemplos utilizados em organizações, tais como gravação das reuniões de equipe, designação de pessoas responsáveis por anotar, arquivar e organizar as informações contidas em reuniões, utilização de ferramentas de *groupware*. Entretanto, segundo o autor, todos esses arranjos não necessariamente facilitam e alimentam devidamente a memória organizacional, sendo que a maioria acaba por se tornar um grande arquivo de coisas inúteis (como nos *groupware*) ou inviáveis por serem procedimentos caros e de pouca utilização (gravações de reuniões, por exemplo).

A proposta do autor (CONKLIN, 2001, pp. 31) é que o conhecimento informal que vem à tona nas conversas e reuniões, por exemplo, seja tratado como um recurso valioso e crítico e capturado de uma forma que facilite o aprendizado e a criatividade. Assim, em uma equipe de trabalho, o facilitador ou líder deveria trazer a prática da escuta cuidadosa do ponto de vista de cada pessoa. Ou seja, institucionalizar o “escutar” como uma parte vital do trabalho em grupo. Esse escutar é caracterizado por uma busca de ouvir atentamente e em uma posição de empatia que propicia entrar em contato com o conhecimento real do interlocutor, minimizando quaisquer restrições ao falar do outro.

Embora a literatura não aponte relatos sobre a utilização de *mentoring* como uma possibilidade de alimentação da memória organizacional, é possível entender que esse processo possa ser utilizado como tal, uma vez que é considerado como parte de um aprendizado organizacional (SCANDURA et al, 1996, pp.3) e vem ao encontro do que foi exposto por Conklin, anteriormente, que preconiza a escuta e o estabelecimento um contexto adequado para que as informações sejam entendidas na sua totalidade.

Conway (1995) pontuou, também, que programas como os de *mentoring* podem auxiliar nesse processo de aprendizado através da escuta e da vivência diária. Para o autor alguns aspectos desse processo de tutoramento são um ganho para organização e seus empregados.

Dentre eles, o autor cita que: o processo auxilia o aprendizado organizacional (pp. 12), melhora a transferência de habilidades e conhecimentos (pp. 13) e o fato de que problemas reais de trabalho são efetivamente discutidos nesse tipo de relação (pp. 25).

Dessa forma, Lankau e Scandura (2008, pp. 99) colocam que é importante entender que processos de *mentoring* têm sido vistos como auxiliares no aprendizado dos empregados e auxiliando-os em situações de mudanças organizacionais que podem conduzir a um aprendizado organizacional.

Assim, um estudo sobre como os resultados obtidos em um programa de *mentoring* podem auxiliar na construção da memória organizacional parece ser uma abertura de discussão sobre o compartilhamento de conhecimento entre seniores e juniores muito mais amplo do que a acolhida ao novo empregado, envolvendo aí um ponto importante de sobrevivência da organização, a partir da perpetuação do seu conhecimento, transformando um conhecimento individual em organizacional.

Termina-se essa seção ressaltando o que foi colocado por Krogh, Ichijo e Nonaka (2001):

“(...) as habilidades humanas que impulsionam a criação de conhecimento têm muito mais a ver com relacionamentos e com construção de comunidades do que com bancos de dados e as empresas precisam investir em treinamento que enfatize o conhecimento emocional e a interação social. Sozinhos, os investimentos em tecnologia da informação não fazem acontecer a empresa que cria conhecimento.” (pp.40)

3. METODOLOGIA

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa realizada foi de natureza aplicada, tendo em vista que com o alcance dos objetivos, os resultados geraram conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos de *mentoring* nas organizações.

Quanto à sua abordagem pôde ser considerada como: quantitativa e qualitativa. Isso se deu em função da aplicação de instrumento de pesquisa (questionário), cujos resultados gerados foram de caráter numérico e subjetivo. Além disso, foram realizadas entrevistas individuais que geraram dados qualitativos.

Lakatos e Marconi (1993, apud MORESI, 2000 – pp. 12) também classificam a pesquisa em relação aos fins e meios. Quanto aos fins foi, também, explicativa, pois visou “esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno”.

Quanto aos meios, essa pesquisa pôde ser considerada pesquisa-ação, uma vez que se caracterizou pela participação da pesquisadora na elaboração e realização do programa – objeto de análise desse trabalho. Havendo, assim, um processo de intervenção por parte da pesquisadora. (MORESI, 2000 – pp. 13). Foi, também, documental e bibliográfica, uma vez que foram analisados documentos da organização foco do estudo de caso e bibliográfica, tendo em vista o estudo “sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

3.2 MATERIAIS E MÉTODOS

Para a realização da pesquisa e consecução dos objetivos propostos, observou-se uma abordagem de cunho quantitativo e qualitativo. Foi realizada uma pesquisa de campo em uma organização de P,D&I para auxiliar a elaboração do documento final. A metodologia cumpriu três fases especificadas nos procedimentos.

3.2.1 População e amostra

Foi considerada a população de empregados de nível superior da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA). Os empregados com essa característica perfaziam um total de 3.831, sendo 2.020 pesquisadores e 1.811 analistas. Trabalhou-se com três subgrupos específicos dentro dessa população. Para estabelecimento dos dois primeiros subgrupos foi considerado apenas o grupo de pesquisadores da empresa. Esse grupo se dividiu em subgrupo 1 e subgrupo 2.

Para delimitação do subgrupo 1 foram realizados dois recortes. No primeiro recorte apenas os pesquisadores que haviam sido contratados a partir de 2006 foram considerados, uma vez que somente a partir desse ano iniciou-se o processo de *mentoring*, nomeado de Processo de Socialização e Avaliação de Novos Contratados. Após esse primeiro recorte, foi feito um segundo recorte. Como os pesquisadores contratados entre o final de 2006 e final de 2007 haviam participado de uma primeira pesquisa de avaliação do processo eles foram desconsiderados da população. Nesse caso, o subgrupo 1 foi de 123 pesquisadores, que haviam sido contratados a partir de janeiro/2008 até agosto/2009.

Além desse primeiro subgrupo, foi considerado um subgrupo 2. Esse subgrupo foi obtido, também, de um recorte feito no grupo inicial de pesquisadores. Nesse caso, considerou-se, apenas, os pesquisadores que haviam trabalhado como Conselheiros Técnicos (CT), cujas atribuições eram as de tutor/mentor no programa de Socialização e Avaliação de Novos Contratados da empresa. Esse subgrupo 2 considerou um total de 78 pesquisadores.

Desses dois subgrupos, originaram-se as duas amostras que geraram dados a partir de respostas aos questionários de pesquisa e que apresentaram as seguintes características, de acordo com as Tabelas 3 e 4. A amostra 1 contou com 63 respondentes, o equivalente a aproximadamente 50% do grupo inicial e a amostra 2 teve 25 respondentes, o equivalente a aproximadamente 30% do grupo original.

A amostra 1, composta pelos pesquisadores novos contratados foi prevalentemente masculina (57,%) e tinha uma média de idade de 35,7 anos, sendo que a maioria se concentrava entre 32 e 36 anos. O empregado mais novo tinha 27 anos e o mais velho 49 anos. A grande maioria já estava no cargo de Pesquisador A, cuja exigência era de nível educacional mínimo de doutorado. O tempo de serviço variou entre um mês e 24 meses, sendo a média de 14,6 meses.

Dos 63 respondentes, apenas 19 tinham participado do treinamento introdutório oferecido pela empresa para os novos contratados. Quanto ao Processo de Socialização e Avaliação de Novos Contratados, 48 deles foram informados na primeira semana de trabalho, 10 duas semanas após começarem o trabalho e 5 em um período maior (cerca de 30 a 40 dias após a contratação).

Tabela 3: Perfil da amostra 1 – pesquisadores novos contratados

Cargo		Tempo de Serviço na Empresa		Idade		Sexo	
07	Pesquisador B (nível: mestrado)	07	1 a 6 meses	07	42 anos ou acima	28	F
		14	7 a 12 meses	18	37 – 41 anos		
56	Pesquisador A (nível: doutorado)	20	13 a 18 meses	27	32 a 36 anos	37	M
		21	19 a 24 meses	11	27 a 31 anos		

Os pesquisadores com atribuição de CT perfizeram um total de 25 e tinham uma média de idade de 45 anos. A idade mínima era de 30 anos e a máxima de 61 anos. Também, eram em sua maioria homens, sendo preponderantes os que ocupavam o cargo de Pesquisador A. A grande maioria orientou pelo menos um novo contratado, entretanto, o CT com maior número de orientandos teve 8 pessoas sob sua supervisão. A média de tempo de serviço na empresa foi de 13,9 anos.

Tabela 4: Perfil da amostra 2 – pesquisadores seniores Conselheiros Técnicos

Cargo		Tempo de Serviço na Empresa		Idade		Sexo	
2	Pesquisador B (nível: mestrado)	3	28 a 36 anos	1	60 anos ou acima	7	F
		4	19 a 27 anos	7	50 – 59 anos		
23	Pesquisador A (nível: doutorado)	9	10 a 18 anos	11	40 a 49 anos	18	M
		9	1 a 9 anos	6	30 a 39 anos		

O terceiro subgrupo foi considerado no grupo de empregados da empresa que trabalhavam diretamente com Gestão do Conhecimento dentro da organização, pessoas que trabalhavam com os temas *mentoring* ou “memória organizacional” ou que tinham interesse direto em um programa desse tipo. Esse subgrupo foi utilizado nas entrevistas individuais.

Esse último subgrupo foi composto por cinco pessoas, com as seguintes características:

(E1) Homem, Analista A, 8 anos de serviço, Biblioteconomista.

(E2) Homem, Analista A, 29 anos de idade, 2,5 anos de serviço, Biblioteconomista.

(E3) Homem, Analista A, 47 anos de idade, 25 anos de serviço, Analista de Sistemas.

(E4) Homem, Pesquisador A, 49 anos de idade, 8 anos de serviço, Engenheiro Agrônomo.

(E5) Homem, Pesquisador B, 58 anos de idade, 34 anos de serviço, Engenheiro Agrônomo.

3.2.2 Instrumentos e material de coleta de dados

Os instrumentos e materiais utilizados nas coletas de dados encontram-se descritos a seguir, em cada uma das fases da pesquisa.

Fase 1 - Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica foi realizada em livros, periódicos e artigos digitais. Para a pesquisa nesses últimos foram utilizados computador pessoal e computador da instituição educacional (Universidade Católica de Brasília) para acesso aos buscadores. Os buscadores utilizados, conforme relatado na seção Pesquisa Bibliográfica, foram: *Science Direct*, *Web of Science*, *Emerald* e *Scirus*.

Fase 2 – Pesquisa exploratória e descritiva

Nessa fase foram utilizados dois questionários, com questões objetivas e subjetivas: um voltado para os pesquisadores novos contratados e outro para os pesquisadores seniores com papel de CT. Os questionários foram construídos pela pesquisadora, tomando com base o questionário original de avaliação, utilizado na empresa (Anexo I). A primeira versão foi encaminhada a três pesquisadores e professores acadêmicos, especializados em construção de instrumento de pesquisa e com conhecimento sobre o tema de pesquisa, aqui nomeados juízes. Dos três juízes dois responderam, propondo mudanças, o terceiro juiz não se manifestou. Após a análise das mudanças propostas, foi realizada uma segunda versão dos questionários que foram novamente encaminhadas aos dois juízes respondentes. Eles fizeram novas correções e ratificaram o questionário.

Em um segundo momento os questionários passaram por uma validação semântica. Nessa validação, três pesquisadores, pertencentes à população 1, responderam aos questionários, a partir de encontros presenciais com a pesquisadora, para discussão de possíveis perguntas que não estivessem claras. Dos três pesquisadores respondentes, o encontro presencial foi realizado apenas com dois, pois o terceiro não compareceu. Ao final dessa etapa os questioná-

rios foram corrigidos, em função das sugestões dos respondentes, chegando as suas versões finais, com respectivas cartas de encaminhamento (Apêndices A e B).

Fase 3 – Entrevistas Individuais

Para a realização das entrevistas individuais foi utilizado um roteiro, com perguntas abertas, conforme o Apêndice C. Nesse momento a pesquisadora utilizou, também, gravador, com a devida permissão dos respondentes. Foram realizadas anotações de caracterização da amostra no verso do roteiro de entrevista utilizado com cada um dos respondentes.

3.2.3 Procedimentos

A pesquisa foi realizada na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA. O período de coleta de dados ocorreu entre abril/2008 e dezembro/2009 e foi dividido em três fases, obedecendo a seguinte cronologia:

Fase 1 (Abril – outubro/2008) - A primeira fase foi a realização de revisão de literatura relacionada ao tema, visando captar e organizar o maior número de informações relacionadas à pergunta base do trabalho. Além disso, essa etapa foi importante para se estabelecer os principais elementos de um programa de *mentoring*, bem como características importantes da relação tutor-*protegé* e os elementos necessários para a construção de uma memória organizacional. No período de novembro e dezembro/2009 foi realizada uma nova pesquisa nos mesmos buscadores, para ampliação de quaisquer referenciais teóricos publicados posterior a primeira pesquisa bibliográfica.

Conforme dito anteriormente, foram utilizados os buscadores: *Sciense Direct*, *Web of Sciense*, *Emerald* e *Scirus*. No *Science Direct* foi utilizada a tipologia de pesquisa em todos os periódicos constantes na página, sendo que os termos pesquisados foram utilizados como parâmetros de pesquisa: *Key word/abstract/title*. Já nas pesquisas realizadas no *Web of Science* foram utilizados como parâmetro de pesquisa: *Title/Topic/Author*. No *Emerald* foram utilizados: *Author/Title*

Para ampliação do referencial bibliográfico, ao longo da pesquisa foi utilizado também o *Scirus*. Nesse último pesquisador, a pesquisadora acessou diretamente os artigos, utilizando como parâmetros os títulos e autores citados em outros textos lidos anteriormente e que se fizeram importante para a composição do trabalho.

Fase 2 (Agosto – dezembro/2009) - A segunda fase foi de caráter exploratório e descritivo, buscando conhecer e descrever um programa já implementado de *mentoring* em uma organização de P,D&I. Para isso, foi escolhida uma organização que tivesse implementado um programa de *mentoring*. Foi, então, elaborado um questionário, com perguntas quantitativas e qualitativas. Essa fase seguiu de acordo com o seguinte cronograma: validação de juízes (agosto), validação semântica (setembro) e aplicação dos questionários em meio eletrônico (29/10/09 a 23/11/09).

Os questionários foram colocados em formato digital, no qual o acesso se dava por meio um *link* encaminhado aos empregados das populações-alvo, por e-mail institucional. Os dados gerados pelas respostas dos respondentes foram alocados automaticamente em uma planilha, compatível com *Excell* e *SPSS for Windows*.

Essa fase possibilitou identificar os pontos fortes e fracos do atual programa de *mentoring* da organização que era nomeado como Processo de Socialização e Avaliação de Novos Contratados, bem como sua efetividade. Foram analisados, também, os dados provenientes de um instrumento de avaliação do programa, já aplicado na empresa no final do ano de 2007. Os dados coletados foram utilizados para realizar uma comparação entre os resultados encontrados na literatura e o que ocorria na organização estudada, gerando, assim um *template*.

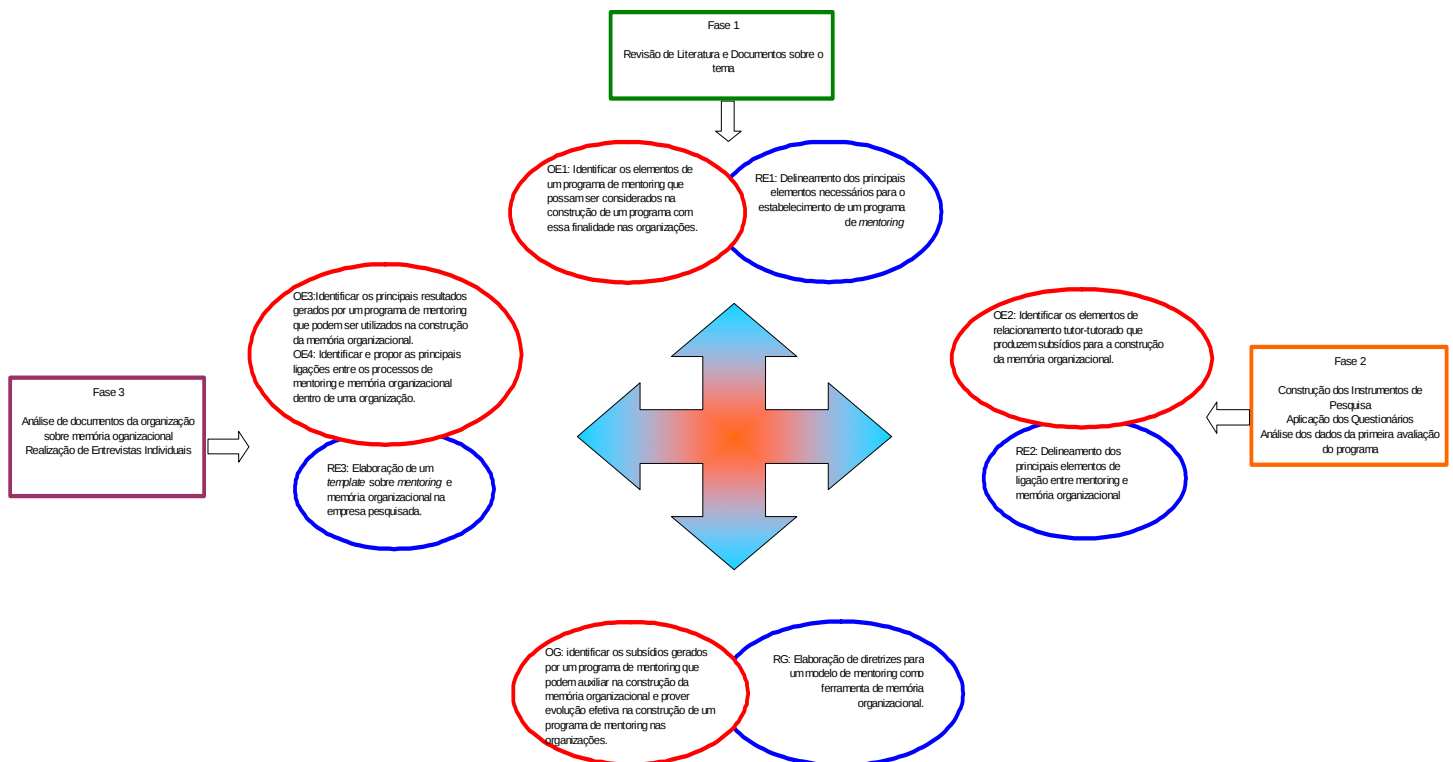
Fase 3 (Dezembro/2009 – Janeiro/2010) - A terceira fase contemplou a elaboração das diretrizes conceituais de um programa de *mentoring* para que ele fosse uma ferramenta auxiliar na construção de uma memória organizacional. Essas diretrizes visavam o estabelecimento de um programa direcionado para o aproveitamento máximo do conhecimento adquirido pelos empregados mais antigos e a absorção dos novos conhecimentos trazidos por novos empregados e como esse conhecimento poderia ser armazenado e consecutivamente reutilizado e revisado, gerando assim uma memória organizacional. Para tanto, foram pesquisados documentos relacionados à construção de memória organizacional em organizações, bem como os textos referentes ao estabelecimento de um programa formal de *mentoring*.

Por fim, foram realizadas as entrevistas individuais com empregados da organização, com um roteiro previamente estabelecido, em função dos dados encontrados nos questionários. Para realização das entrevistas os escolhidos foram contatados por telefone e a pesquisadora questionava sobre a possibilidade de participação. Quando os contatados se colocavam à disposição era marcado um horário para realização da entrevista pessoalmente, cuja duração variou entre 30 a 60 minutos.

3.2.3.1 Esquema lógico dos procedimentos

Resumindo os procedimentos metodológicos, cada uma das fases foi desenhada e estabelecida buscando a obtenção de um objetivo e conseqüentemente o alcance de um dos resultados esperados na pesquisa, conforme especificado na Figura 1 a seguir.

Figura 1: Esquema Lógico dos Procedimentos



4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Para uma melhor compreensão, os dados apurados ao longo da pesquisa são apresentados nessa seção divididos em duas subseções.

Na primeira são apresentados os dados encontrados na análise documental da organização referente a sua estrutura e perspectivas; ao processo de *mentoring* já estabelecido e a primeira avaliação referente ao esse processo – Dados de Análise Documental.

A segunda seção traz os dados referentes à coleta realizada pela pesquisadora, no que diz respeito aos dados quantitativos e qualitativos – Dados de Coleta.

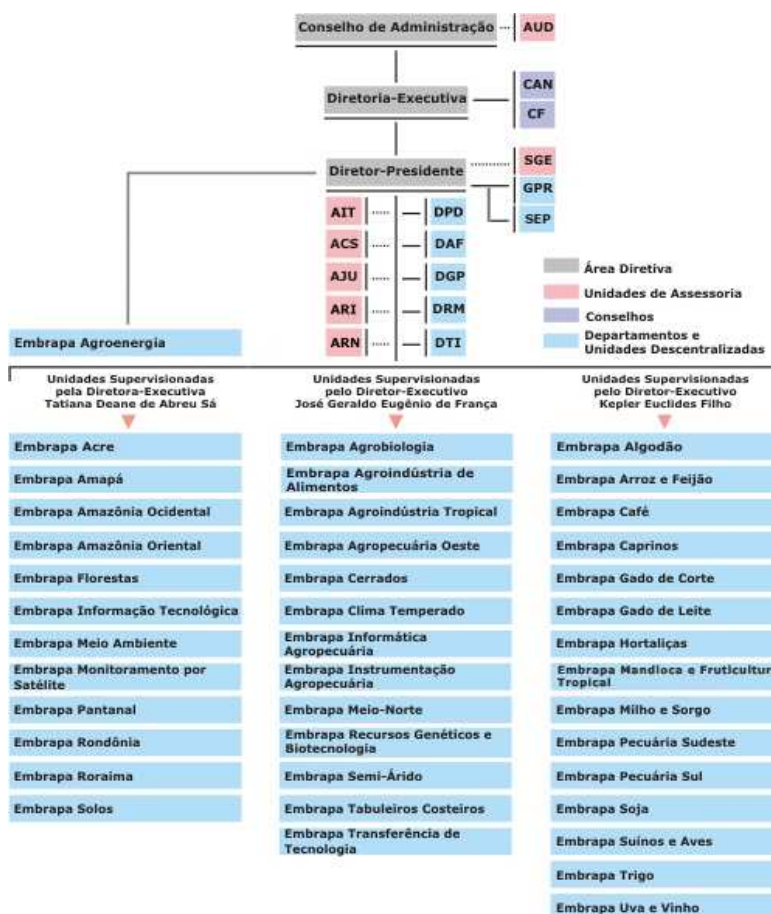
4.1 DADOS DE ANÁLISE DOCUMENTAL

4.1.1 A Embrapa: sua história e seu contexto

A Embrapa foi criada em 1973 e atuava – à época da pesquisa – por intermédio de 41 unidades de pesquisa e serviços (Unidades Descentralizadas) e 14 unidades centrais (Unidades Administrativas) e, ainda, contando com dois escritórios de negócios; um na África (Gana) e outro na Venezuela e três laboratórios internacionais - Labex (Estados Unidos, Holanda e França). Para que toda essa estrutura funcionasse, a empresa contava com um total de 8.665 empregados divididos em três cargos: 4.825 Assistentes (nível fundamental e médio), 1.811 Analistas (nível superior de suporte à pesquisa) e 3.831 Pesquisadores (nível superior – área fim). A média de idade dos empregados era de 45 anos, tendo empregados com idade variando entre 18 e 84 anos.

O organograma da empresa tinha característica simples, sendo os níveis hierárquicos poucos, conforme demonstrado na Figura 2. As unidades administrativas eram chamadas de Unidades Centrais (UC) e tinham como papel propor estratégias e auxiliar as unidades de pesquisa a alcançar suas metas. Cada uma das unidades de pesquisa era chamada de Unidade Descentralizada (UD) e lá se encontravam alocados a maior parte dos pesquisadores da empresa. Os laboratórios internacionais estavam ligados diretamente a uma unidade central que controlava as ações de pesquisa chamada Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento.

Figura 2: Organograma da Embrapa*



* Adaptado da página da Embrapa: http://www.embrapa.br/a_embrapa/organograma. Acessada em 20/01/2010.

Para maior entendimento, cumpre informar que as UD's estavam sob supervisão de um dos três Diretores Executivos da empresa. Nas UD's o Chefe de Unidade era o cargo máximo e logo abaixo encontravam-se os Chefes Adjuntos de Pesquisa e Desenvolvimento (Chefes de P&D) e Chefes Adjuntos Administrativos (Chefes Administrativos). Algumas Unidades possuíam, também, um Chefe Adjunto de Comunicação, Negócio e Apoio. Abaixo de cada um dos chefes adjuntos encontravam-se supervisores de setor, responsáveis por questões de pesquisa, negócio ou por questões administrativas da unidade. Um exemplo de organograma de uma das unidades pode ser visto na Figura 3.

A Embrapa era considerada uma instituição referencial em termos de perfil do quadro de pessoal uma vez que havia um investimento constante em capacitação e a recente preocupação em renovação desse quadro. Isso demonstrava a preocupação da Empresa em estar à frente em tecnologias e áreas de atuação diferenciadas que propiciassem o seu posicionamento no mercado.

Figura 3: Exemplo de Organograma de uma UD*



* Adaptado da página da Embrapa Suínos e Aves: <http://www.cnpsa.embrapa.br/?ids=Sz8n93j4n>. Acesso em 20/01/2010

A história da empresa se confundia com a história recente da agricultura no Brasil. Nos últimos 35 anos, o Brasil construiu um sistema produtivo, na área de agricultura, altamente eficiente e competitivo. Isso ocorreu em virtude da criação do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária (SNPA), da Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária) e das organizações de pesquisa estaduais, além das universidades e outras instituições do ramo. O trabalho integrado de todas essas organizações culminou em inovações tecnológicas que garantiram qualidade e produtividade agrícola, atendendo não só as demandas dos agricultores, mas da população em geral (PDE 2008-2011-2023, pp. 01).

Além disso, todo “o domínio tecnológico em ambiente tropical permitiu ao Brasil fazer uso de suas vantagens comparativas na agricultura – abundância de solo, luminosidade, temperatura e oferta de água –, o que possibilitou ao setor desempenhar um importante papel nos mercados internacionais” (PDE 2008-2011-2023, pp. 01). Dessa forma, o país passou a figurar como um parceiro importante no agronegócio assim como se tornou referência mundial em termos de pesquisas avançadas em diferentes áreas do agronegócio.

Assim, o Brasil consolidou-se como um grande produtor e exportador agrícola. Seu enorme potencial de diversas culturas, possuindo diversos biomas e condições climáticas, contribuiu para o aumento do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro e é responsável pelo aumento nas relações comerciais com países como a China, além do trabalho em ações como de mudança de clima, agroenergia, desenvolvimento sustentável, entre outros.

Nesse sentido, o governo brasileiro aumentou substancialmente o incentivo financeiro a instituições de pesquisa agrícola, tornando-se primordial para o governo a busca de novos produ-

tos agroenergéticos, a garantia de parcerias que permitiam produções agrícolas que possibilitassem o desenvolvimento sustentável e a ampliação da rede agrossilvapastoril.

O aumento desses incentivos propiciou que instituições como a Embrapa crescessem e avançassem no setor. Esse crescimento se refletiu na busca de mão de obra mais qualificada o que implicou, necessariamente, em melhores condições de trabalho e crescimento na carreira. Assim, recursos do PAC (Programa de Aceleração do Crescimento) foram direcionados, inclusive, para o aumento do quadro de pessoal das empresas de pesquisa, melhorias salariais e aumento de benefícios para colaboradores desse setor.

A formação desses perfis diferenciados e que possuísssem retorno institucional, levaram a Empresa a um patamar de excelência onde o aprendizado organizacional se fez presente em todos os segmentos da instituição. Isso porque, mais do que o investimento já realizado em formação desse quadro de pessoal, fazia-se importante a manutenção dessa cultura de atualização constante e o repasse do conhecimento acumulado ao longo das últimas décadas de existência da Empresa.

No penúltimo Plano Diretor da Embrapa (IV Plano Diretor da Embrapa – 2004-2007) estabeleceu-se, dentre outros, valores que estavam ligados diretamente a essa constante necessidade de manutenção do capital intelectual: a necessidade de aprendizagem organizacional, pluralidade e respeito à diversidade intelectual e valorização do conhecimento e auto-desenvolvimento. Em suas diretrizes estratégicas para a área de gestão de pessoas constavam o aprimoramento da política de gestão de pessoas, refletindo os novos desafios da Embrapa, contemplando a renovação do quadro de pessoal, a redefinição de papéis e a requalificação profissional e a orientação do processo de desenvolvimento profissional numa perspectiva multidimensional, de modo que as pessoas estejam aptas a desempenhar suas atividades em condições cada vez mais complexas.

Além disso, foi definido como um dos projetos estruturantes para a Gestão de Pessoas, o desafio de promover o fortalecimento de novas competências e das já existentes e o desenvolvimento de novos valores, implementando uma política de gestão que promova a renovação, a atualização e a integração intra e interinstitucional.

Nesse sentido, a área de gestão de pessoas da Empresa implementou, nos últimos anos, uma série de ações que possibilitassem o atendimento a essas diretrizes. Pode-se destacar entre outras, ações como: Plano de Carreiras da Embrapa, Programa de Desligamento Incentivado e realização de Concursos Públicos para todos os cargos.

Essa situação foi revista e consolidada no V Plano Diretor da Embrapa 2008-20011-2023 que estabeleceu Desafios Institucionais desdobrados em Diretrizes e Estratégias Associadas de longo prazo (p. 24 – 29). Dentre as diretrizes pode-se destacar:

Diretriz 2: Atrair, desenvolver e reter talentos técnicos e gerenciais.

Estratégias Associadas:

Criar mecanismos para atração de talentos e assegurar condições para seu desenvolvimento e sua retenção.

Desenvolver competências gerenciais em centros de excelência nacionais e internacionais.

Desenvolver gestores de projetos de PD&I em ambientes transdisciplinares e multi-institucionais, nacionais e estrangeiros.

Ampliar e intensificar os esforços de formação e aperfeiçoamento de recursos humanos em PD&I e gestão empresarial.

Orientar a avaliação de pessoas e equipes para valorizar a inovação organizacional, o trabalho em rede e outros arranjos coletivos voltados para a obtenção de resultados finalísticos.

Promover continuamente o mapeamento das competências estratégicas necessárias ao cumprimento da Missão da Embrapa.

Diretriz 4: Promover a gestão e a proteção do conhecimento.

Estratégias Associadas:

Aprimorar o processo de mapeamento, organização, gestão e proteção da informação e do conhecimento gerado pela Embrapa e fortalecer as competências e os instrumentos necessários.

Assegurar a proteção de metodologias e tecnologias geradas por meio do depósito de patentes, da propriedade intelectual ou da garantia do sigilo das informações.

Implementar o monitoramento sistemático de patentes concedidas no Brasil e no exterior em áreas estratégicas.

Aperfeiçoar os mecanismos de inteligência competitiva e prospecção tecnológica.

No que diz respeito às diretrizes de médio prazo essa situação se repetia, deixando claro a importância que a empresa vinha dando à gestão de pessoas e do conhecimento como fator fundamental para a geração de seus bens e serviços (V PDE 2008-2011-2023, pp. 38 - 43).

Dessa forma, além das ações elencadas, anteriormente, outros projetos tinham sido iniciados com o intuito cumprir essas diretrizes e alcançar os objetivos institucionais: Projeto de Gestão do Conhecimento, Projeto de Construção da Memória Organizacional, Processo de Socialização e Avaliação de Novos Contratados, entre outros.

Sendo assim, considerasse que havia uma grande preocupação dos gestores atuais em que o quadro de pessoal fosse renovado, possibilitando ampliação das competências técnico-científicas, sem, contudo, perder a identidade da organização bem como que esse processo de renovação pudesse permitir, também, a construção coletiva de uma memória organizacional; em especial da carreira técnico-científica.

Muito embora fosse visível a importância da renovação, deve-se observar que o desligamento dos empregados mais antigos era uma realidade com a qual a Empresa terá que lidar nos próximos anos. Dessa forma, foi necessária a criação de um Programa de Desligamento Incentivado (PDI) tendo como premissas básicas a bonificação dos empregados cuja contribuição à Empresa tinha sido de grande valia nos últimos anos.

Cabe esclarecer que essa renovação do quadro (PDI e novas vagas) possibilitou a contratação de cerca de 2.138 novos empregados, sendo 405 pesquisadores, desde 2005 até o momento de realização da pesquisa (dezembro de 2009) e foi acompanhada de uma preocupação que se traduzia na manutenção do conhecimento já adquirido, pois este deveria ser repassado para o novo grupo de contratados.

4.1.2 Processo de Socialização e Avaliação de Novos Contratados (PSANC)

No período de cinco anos (2005-2009) o total de desligamentos, em função do PDI, foi de cerca de 1.339 empregados⁵. Destes, 544 eram pesquisadores e a média de tempo de trabalho na Embrapa era de 29 anos. Isso significa dizer que havia um risco potencial de que muitos anos de conhecimento saíssem, de alguma forma, da Embrapa. E embora as novas contratações ocorressem concomitantes a esse processo elas não eram, por si só, suficientes para preencher o vazio deixado por esses talentos que à época deixavam a Embrapa, em termos de qualidade do trabalho.

⁵ Dados fornecidos pela Coordenadoria de Movimentação e Cadastro de Pessoal do Departamento de Gestão de Pessoas da Embrapa.

A Embrapa necessitava da criação de estratégias que permitissem a manutenção dos conhecimentos adquiridos ao longo dos últimos anos, através de ações de compartilhamento e agregação de novos talentos. Assim, era importante repensar a integração de novos empregados no sentido de que esses pudessem agregar valor à instituição e também pudessem ser motivados a colocar à disposição a experiência que estavam trazendo.

No último grupo de contratados na área de pesquisa (2006/2007), foi testado um Processo de Socialização e Avaliação de Novos Contratados⁶ (PSANC) - que entrou em vigor em dezembro/2006 com as primeiras contratações do novo grupo – e que permitiu um acompanhamento mais efetivo da atuação desses novos empregados ao longo de um tempo determinado. Esse acompanhamento teve como objetivo não só avaliar a capacidade técnica do novo empregado, mas também, possibilitar que ele fosse inserido na instituição de maneira a instigar e motivar a disponibilização do seu conhecimento na Embrapa.

Assim, pesquisadores mais antigos puderam auxiliar a integração do novo empregado colocando à disposição o seu conhecimento. O papel desse pesquisador foi pensado não só devido à necessidade de integração do novo empregado e de orientação quanto ao funcionamento da Empresa e suas áreas de atuação, como também, no compartilhamento desse empregado mais antigo. Dessa forma, os CTs (Conselheiros Técnicos) tiveram como funções; auxiliar o novo empregado na elaboração de um primeiro projeto de trabalho, inseri-lo na cultura organizacional – em especial nas características específicas da sua Unidade de trabalho e repassar conhecimento.

A figura do CT, assemelhava-se a do mentor, preconizado nos estudos mais recentes como uma forma eficaz de repasse de conhecimento e auxílio no desenvolvimento da carreira de novos empregados e teve como objetivo principal garantir continuidade às ações de trabalho desenvolvidas na instituição, e também permitir que o novo empregado pudesse visualizar o seu contexto de trabalho e pudesse ser auxiliado na construção da sua carreira.

O programa consistiu em duas fases específicas: período de socialização e experiência (três meses) e período de implementação de projeto (nove meses). Para que essas fases ocorressem cada novo empregado tinha designado um CT, que atuava como um mentor para organizar as atividades de trabalho. Esse CT não era necessariamente o gerente imediato do empregado, mas alguém que detinha grande experiência e conhecimento na área de atuação do novo empregado.

⁶ Programa elaborado pelo Departamento de Gestão de Pessoas no ano de 2006.

As principais ações que envolviam cada uma das fases estavam distribuídas de acordo com o exposto no Quadro 2. Como se pode observar, as ações de tutoria eram permeadas por avaliações, uma vez que o programa estava intimamente ligado à efetivação de contratação ou não do empregado.

Quadro 2: Fases e ações do Processo de Socialização e Avaliação de Novos Contratados

Fase	Ações
Fase 1 – Três meses de socialização e experiência	a) Treinamento Introdutório: ação de treinamento voltado para informações gerais sobre a empresa, a sua estratégia corporativa e os seus sistemas de gestão. b) Processo de socialização: ação da unidade de lotação do novo empregado, com acolhida pelo gerente imediato, apresentação da unidade de trabalho e dos colegas de unidade. c) Plano de Trabalho: elaboração de um Plano de Trabalho, relacionado à área de atuação que o empregado foi contratado, elaborado em conjunto com o CT. d) Avaliação do Plano de Trabalho: o Plano de Trabalho era avaliado quanto à pertinência e a qualidade, procedendo assim a efetivação da contratação ou não do empregado. e) Avaliação de Competências: o novo contratado era avaliado em função das competências estipuladas pelo cargo.
Fase 2 – Nove meses de implementação de projeto	a) Execução do Plano de Trabalho: o novo empregado deveria executar o plano de trabalho seguindo um cronograma de trabalho, em conjunto com seu CT. b) Avaliação do Plano de Trabalho: a execução do plano era avaliada trimestralmente, para observar a implementação das ações e a evolução do novo empregado. Essa avaliação era feita pelo CT e pelo gerente imediato do empregado. c) Avaliação de Competências: realizada trimestralmente tendo como objetivo acompanhar o desenvolvimento do empregado nas competências exigidas pelo cargo ocupado. d) Avaliação final: avaliação, por parte do CT e do gerente imediato, sobre o desempenho do empregado ao longo dessa fase, podendo ser demitido ou admitido em função de sua atuação.

4.1.3 Avaliação do PSANC – equipe responsável

Ao final do primeiro ano de implementação do PSANC (dez/2007) a equipe responsável pelo projeto realizou uma primeira avaliação de efetividade⁷. Por se tratar de uma pesquisa sobre o PSANC como um todo, envolveu não só os CTs e novos Pesquisadores, mas também os Chefes de Unidade, os gerentes imediatos e novos Analistas. Para fins desse trabalho, serão apresentados apenas os resultados obtidos com os CTs e os novos Pesquisadores.

Ao todo a amostra contou com 48 CTs e 132 novos Pesquisadores. Os resultados apontaram uma determinada satisfação com o processo, permanecendo as avaliações acima da média, conforme mostra a Tabela 5. Vale considerar que a escala utilizada foi de cinco pontos, onde “um” era considerado péssimo e “cinco” considerado ótimo.

Tabela 5: Respostas dos Conselheiros Técnicos para itens de avaliação*

Questões	$\bar{x}$
1. Adequação do processo de Socialização ao cargo do novo contratado.	3,80
2. Clareza do documento do DGP sobre o processo de Socialização.	3,30
3. Clareza das suas atribuições no processo de Socialização.	3,61
4. Adequação dos instrumentos utilizados para avaliação do empregado (pesquisador) no plano de trabalho de pesquisas.	3,57
5. Tempo de duração do período de experiência para pesquisador (três meses do período de experiência e 9 meses de avaliação do trabalho)	3,77
6. Quantidade de informações disponíveis para o Conselheiro Técnico e/ou Supervisor/responsável de processo.	3,30
7. Adequação do instrumento de avaliação de competências.	3,11
8. Adequação do peso de cada nota para o cálculo da nota do empregado.	3,39
9. Qualidade das informações prestadas pelos analistas do DGP.	3,46
10. Adequação do material confeccionado para o processo de Socialização (carta do presidente, caderno, bolsa, camisa e “pin”).	3,56
11. Qualidade do material confeccionado para o processo de Socialização (carta do presidente, caderno, bolsa, camisa e “pin”).	3,59

* Tabela adaptada de Embrapa. Relatório de Meta – Análise e Melhoria de Processo: Período de Experiência

Como se pode observar, os itens melhor avaliados foram: 1 “adequação do PSANC ao cargo do novo contratado” (3,80) e 5 “tempo de duração do processo” (3,77). O itens com avaliação mais baixa foram os 7 “adequação do instrumento de avaliação de competências” com resultado 3,11, 2 “clareza do documento do DGP sobre o processo de Socialização” e 6

⁷ Dados obtidos no documento: Relatório de Meta – Análise e Melhoria de Processo: Período de Experiência, Embrapa, 2008.

“quantidade de informações disponíveis para o Conselheiro Técnico e/ou Supervisor/responsável de processo” ambos com resultado 3.30.

Dos 48 CTs a maior parte foi escolhida por indicação do Chefe da Unidade (28) ou pelo Chefe de P&D (11) da Unidade de trabalho. Assim, boa parte dos CTs foi escolhida pelas chefias superiores das unidades de trabalho. O restante das indicações foram feitas ou pelo Chefe Administrativo ou pelo CTI da unidade ou pelo chefe imediato do novo contratado.

Os CTs também foram perguntados sobre a qualidade do relacionamento com os seus orientandos em uma escala que variava entre “péssimo”, “ruim”, “razoável”, “bom” e “ótimo”. Cerca de 58,30% relataram ter um relacionamento “ótimo” e 39,60% relataram que o relacionamento foi “bom”. O relatório não fez menção às respostas dos 2,10% restantes.

Ainda sobre os CTs foram feitas perguntas de cunho qualitativo quanto a possibilidade de nova participação no processo, se eles tinham tido crescimento profissional e pessoal e quais alterações proporiam. Entretanto o relatório não trouxe dados categorizados sobre as respostas obtidas, apenas um resumo dos relatos.

Os CTs que responderam que participariam novamente do processo disseram que o fariam em função de achar importante contribuir para a inserção de um novo empregado na empresa e ajudá-lo a crescer tendo em vista as necessidades da unidade de lotação. Os que responderam negativamente a essa questão, disseram que era importante que outros colegas passassem por essa experiência e que era uma atividade muito cansativa, com aspectos burocráticos desnecessários.

Quanto à questão relacionada de crescimento profissional e pessoal os que responderam afirmativamente relataram que era uma oportunidade para escrever projetos e artigos, gerar reflexões sobre a própria postura profissional e treinar habilidade em resolver problemas. Já os que responderam negativamente afirmaram que não havia sido uma experiência nova, pois já havia exercido muita atividade de supervisão e orientação.

Por fim, a questão relacionada às críticas e sugestões de alterações no processo destacou alguns aspectos a serem reconsiderados, tais como: maior padronização da condução do processo, maior informação sobre os papéis dos conselheiros e seu perfil para atuação, temporalidade da avaliação, necessidade de maior orientação sobre a confecção de relatórios e planos de ação, maior envolvimento dos setores responsáveis e necessidade de informações mais detalhadas sobre as avaliações.

Os novos pesquisadores também avaliaram o processo. Entretanto, as perguntas feitas a eles foram diferentes das dos CTs e com escala de avaliação também diferente. Dessa forma

não foi possível comparar os vários resultados. A seguir, encontra-se a Tabela 6 que apresenta os resultados sobre efetividade do processo na visão dos novos pesquisadores.

Tabela 6: Respostas dos novos Pesquisadores sobre o PSANC*

Questões	Sim	Não
Você recebeu treinamento introdutório?	70,90%	11,40%
Em caso afirmativo, você considera que o referido treinamento foi efetivo?	56,30%	16,50%
Quando você foi contratado se sentiu fazendo parte da Embrapa?	67,10%	15,80%
Você foi bem recebido pelos colegas de trabalho?	81,60%	0,60%
Você sabia quais aspectos seriam avaliados no período de experiência?	62,00%	18,40%
Você sabe como foi avaliado o seu período de experiência?	52,50%	25,90%
O seu chefe imediato acompanhou o seu desempenho ao longo do período de experiência?	64,60%	17,70%
O seu chefe imediato conversou com você sobre seu desempenho no período de experiência?	45,60%	36,10%
Você recebeu ajuda para desempenhar as atividades durante o período de experiência?	72,80%	9,50%
Após o período de experiência, o seu chefe imediato conversou com você sobre seu desempenho durante esse período?	33,50%	43,70%
Você obteve ajuda dos seus colegas durante o período de experiência?	77,80%	5,10%
Você compartilhou seus conhecimentos com os colegas de Trabalho?	79,70%	3,20%

* Tabela adaptada de Embrapa. Relatório de Meta – Análise e Melhoria de Processo: Período de Experiência

Os resultados mostram que os itens referentes ao compartilhamento e ajuda foram os que mais obtiveram respostas “sim”, ou seja, foram os mais frequentes. Assim, 79,7% declarou ter compartilhado conhecimento com seus colegas de trabalho e também um percentual alto de 77,8% relatou ter obtido ajuda de colegas de trabalho no período do PSANC. Um percentual de 72,8% relatou ter recebido ajuda para desempenha as atividades ao longo do PSANC.

Em uma escala de 0 a 10 eles também avaliaram o fato de serem avaliados durante o PSANC com nota 7,15 e o desempenho do CT, cuja média final foi de 8,79.

Quanto às questões qualitativas a exemplo do ocorrido com os CTs os dados também não foram categorizados. Eles foram questionados sobre o fato da presença do CT ter auxiliado no crescimento profissional, ter auxiliado no período do PSANC e quais sugestões e críticas tinham com relação ao processo.

Quanto ao fato de o CT ter auxiliado ou não no crescimento profissional os que responderam afirmativamente ressaltaram que a existência de um CT havia sido fundamental na ambientação do novo profissional, que haviam tido troca de conhecimento e havia esclarecido como o novo contratado poderia se inserir nos projetos da empresa. Os que responderam negativamente observaram que não havia tido troca de conhecimento ou que as interações entre eles eram muito escassas.

No que diz respeito ao fato do CT ter auxiliado no período do PSANC os que afirmaram que isso havia acontecido ponderaram que o CT foi um articulador e que havia aberto portas junto a outros colegas, para promover a socialização. Já os que responderam negativamente disseram que a relação foi puramente técnica e que não havia uma interação que promovesse a socialização com outros colegas.

Quanto às sugestões e críticas pode-se observar que: faltava padronização na condução do processo, os conselheiros precisavam de mais informações, avaliações deveriam ter sua temporalidade revista, havia necessidade de maior envolvimento de outros setores da empresa e faltava clareza nas orientações para elaboração de relatórios e projetos.

4.1.3.1 Considerações sobre a avaliação do PSANC realizada pela equipe responsável

A conclusão dessa primeira avaliação feita pela equipe responsável considerou que a maior parte dos indicadores obtiveram pontuação acima da média, o que apontava para uma forte satisfação com o processo, uma vez que havia papéis estabelecidos e formalização até então inexistente. A figura do CT auxiliou nisso por ser um orientador do profissional recém chegado e que transmitia conhecimento.

Entretanto, o programa não vislumbrou maiores desdobramentos, sobre como auxiliar de forma mais efetiva a retenção do conhecimento por parte dos novos contratados e da Embrapa. Esse era um ponto crítico que necessitava ser avaliado para que o processo continuasse sendo aplicado, mas que também gerasse resultados mais efetivos para a empresa em termos de criação, transferência e manutenção de conhecimento.

Obviamente houve algumas sugestões de melhorias, conforme já mencionado na seção anterior. Principalmente no que diz respeito ao excesso de avaliações realizadas ao longo do processo, alguns esclarecimentos adicionais no cumprimento de todas as etapas do processo e a necessidade de uma maior padronização em alguns procedimentos.

Quanto às avaliações, elas consistiram em uma via de mão dupla, pois uma vez que afirmaram o programa frente aos empregados, também geraram tensão entre novos contratados e tutores. Ambos demonstraram-se apreensivos quanto ao fato de estar com uma carreira sendo decidida dessa forma. Esses relatos ocorreram especialmente quando conversavam pessoalmente com a equipe responsável e se repetiram nas questões qualitativas de avaliação.

4.2 DADOS DE COLETA

A devolução dos questionários foi de 30% para os CTs e 50% para os NCs. Os dados dos questionários, conseguidos via *ASSET*, foram transferidos para uma planilha do programa *SPSS for Windows* versão 17.0. Foram realizadas análises descritivas simples e também testes de comparação de médias não-paramétricos: *Wixconx-Mann-Whitney Two-sided test*, com índice de *Spearman*. Este tipo de teste foi utilizado em função das amostras serem de pequena dimensão e muito diferentes entre si.

Entretanto, cumpre informar que os dados gerados não foram considerados para fins de apresentação desse trabalho, tendo em vista que a realização dos testes não trouxe dados significativos para fins de análise e discussão.

Os dados das questões qualitativas passaram por uma análise de conteúdo e as respostas foram categorizadas. As categorias surgiram em função da análise de proximidade do conteúdo das respostas. Os nomes dados as categorias surgiram em função do próprio texto dos respondentes ou resumindo a idéia principal das respostas. Para fins de simplificação dos dados, serão apresentadas as categorias, os quantitativos de respostas em cada uma e um exemplo de resposta dada. O material completo dessas questões encontra-se nos Apêndices.

No caso das entrevistas elas foram degavadas para um documento no *WORD for Windows*. Os dados gerados nas entrevistas também passaram por uma análise de conteúdo e uma posterior categorização. Eles foram utilizados como suporte para a checagem dos dados achados nos questionários e auxílio na confecção do *template* sobre *mentoring* e memória organizacional.

4.2.1 Dados do questionário de avaliação do PSANC

Os questionários tinham duas seções iguais, cada uma com vinte e duas questões quantitativas relacionadas a itens de composição do processo. Havia, também, três questões quantitativas relacionadas ao compartilhamento do conhecimento e três questões qualitativas sobre relacionamento, compartilhamento e sugestões ao processo. Foi realizada, também, uma última pergunta sobre compartilhamento do conhecimento para os NCs.

Nas duas primeiras seções que diziam respeito ao processo, cumpre informar que a primeira seção avaliava a importância de itens referentes ao processo de *mentoring* da organização. Na segunda seção os mesmos itens eram avaliados em termos de notas atribuídas ao processo pelo qual havia passado as duas amostras. Com base nisso, foram realizadas análises estatísticas descritivas e análises não-paramétricas para comparação de médias, a fim de averiguar se havia diferenças significativas nas respostas apresentadas por cada grupo.

Assim, esse subitem encontra-se organizado da seguinte forma: Análise descritiva dos dados de importância e avaliação do processo; Análise não-paramétrica dos dados de importância e avaliação do processo; Análise descritiva dos dados de compartilhamento do conhecimento comuns aos dois questionários (NCs e CTs); Sugestões e melhorias para o processo e Análise dos dados exclusivos dos NCs.

4.2.1.1 Análise descritiva dos dados de importância e avaliação do processo

Primeiramente pode-se analisar os dados resultantes da análise descritiva inicial que foi feita para as duas amostras. Na Tabela 7 encontram-se os dados descritivos de importância e avaliação dos itens componentes das duas seções e os dois grupos. Os respondentes atribuíram valores que variavam de “zero” a “10” em cada item.

Quando questionados sobre a importância dos itens constantes no questionário, boa parte dos itens recebeu notas próximas do ponto máximo, principalmente por parte dos NCs, tendo como item mais importante questões relacionadas ao CT, tais como: “Disponibilidade do Conselheiro para discutir aspectos técnicos” (9,08), “Capacidade do Conselheiro de oferecer feedback ao empregado” (8,97) e “Capacidade do Conselheiro de atuar como facilitador entre o empregado e a organização” (8,94).

Tabela 7: Médias de importância e avaliação dos itens

Itens	Novo Contratado		Conselheiro Técnico	
	Imp.	Aval.	Imp.	Aval.
1. Existência de um processo de Socialização e avaliação ao cargo do novo contratado.	8,30	6,75	8,32	7,44
2. Presença de um Conselheiro Técnico.	8,79	7,94	8,64	7,40
3. Clareza das etapas e regras do processo de Socialização.	8,81	6,38	8,00	7,12
4. Clareza das suas atribuições no processo de Socialização.	8,84	6,57	7,96	7,20
5. Tempo de duração do período de experiência para pesquisador (3 meses de período de experiência e 9 meses de avaliação do trabalho).	7,56	7,02	7,52	7,32
6. Informações disponíveis para auxiliar o trabalho como Conselheiro Técnico.	8,35	6,71	7,40	6,52
7. Informações prestadas pelos analistas de RH.	7,90	6,40	6,36	5,80
8. Material utilizado para o processo de Socialização (carta do presidente, caderno, bolsa, camisa e “pin”).	5,90	4,86	5,52	4,92
9. Realização de uma avaliação de desempenho ao longo do processo.	7,94	7,16	8,52	7,84
10. Realização de uma avaliação de competências ao longo do processo.	7,86	7,14	7,84	7,52
11. Seu aprendizado técnico ao longo do processo.	8,57	7,87	7,60	7,12
12. Seu crescimento pessoal ao longo do processo	8,65	8,03	7,56	7,24
13. Seu crescimento profissional ao longo do processo	8,76	8,22	7,56	7,08
14. Relacionamento com o seu par.	8,90	8,62	9,04	8,88
15. Disponibilidade do Conselheiro para discutir aspectos técnicos.	9,08	8,05	8,28	8,12
16. Capacidade do Conselheiro de disponibilizar redes de relacionamento.	8,84	7,87	8,16	7,92
17. Capacidade do Conselheiro de oferecer feedback ao empregado.	8,97	7,75	8,36	7,88
18. Capacidade do Conselheiro de fornecer suporte emocional ao empregado.	8,10	7,43	7,80	7,40
19. Capacidade do Conselheiro de atuar como facilitador entre o empregado e a organização.	8,94	7,97	8,28	8,08
20. Capacidade do Conselheiro de transferir conhecimentos para o novo empregado.	8,37	7,79	7,88	7,56
21. Capacidade do Conselheiro de atuar como promotor da carreira do novo empregado.	7,41	7,40	6,68	6,76
22. Capacidade do Conselheiro de aprender junto com o novo empregado.	8,02	7,70	7,96	7,76
Número de Respondentes	63		25	

A nota menor de importância atribuída, por parte dos NCs, foi para o item de “Material utilizado para o processo de Socialização” (5,90). No caso dos CTs esse mesmo item foi um dos considerados menos importantes, com média de 5,52. Além disso, os CTs consideraram mais dois itens como menos importantes, se comparados com os demais: “Informações prestadas pelos analistas de RH.” (6,36), “Capacidade do Conselheiro de atuar como promotor da carreira do novo empregado” (6,68).

Já o item considerado de maior importância para os CTs foi “Relacionamento com o seu par” (9,04), seguido por “Presença de um Conselheiro Técnico” (8,64) e “Realização de uma avaliação de desempenho ao longo do processo” (8,52).

Como se pode observar nos dois grupos os itens considerados mais importantes para o processo estavam ligados ao relacionamento desenvolvido entre os pares. Entretanto, os CTs tenderam a avaliar como mais importante a existência de uma figura como eles no processo, bem como o fato de haver uma avaliação para aprovação ou não do NC. Sendo uma empresa com foco em resultados, onde o processo de avaliação de desempenho estava estabelecido há praticamente 20 anos havia uma cultura voltada para a gestão do desempenho que pode ter influenciado a resposta dos CTs. Assim, pode-se subentender que para eles o processo de *mentoring* deveria ser necessariamente avaliativo.

No caso das avaliações dos itens, em função do processo, podê-se observar que as notas atribuídas foram mais baixas que as de importância. Essa discrepância pode significar que embora reconhecessem a importância de boa parte dos itens para o bom andamento do processo esses itens não foram considerados como adequados no processo pelo qual passaram. Assim, houve uma clara indicação de que o processo ainda precisava ser melhorado, tendo em vista as notas atribuídas.

As menores notas dos novos contratados disseram respeito a três itens: “Clareza das etapas e regras do processo de Socialização” (6,38); “Informações prestadas pelos analistas do DGP” (6,40) e “Material utilizado para o processo de Socialização” (4,86). Também para os CTs esses dois últimos itens apareceram com as piores médias: 5,80 e 4,92 respectivamente. Além desses, o item “Informações disponíveis para auxiliar o trabalho como Conselheiro Técnico” também teve uma média mais baixa de 6,52.

Esses dados apontam para um problema de gestão do processo por parte da área de recursos humanos da empresa já que todos eles se referem à disponibilização de documentação e material que esclarecessem as normas e regras do processo, bem como a forma de atuação. No item “Material utilizado para o processo de Socialização”, cujas médias foram as menores nos dois grupos, pode-se levar em consideração, também, que muitos novos empregados que

foram contratados após os dois primeiros anos de vigência do processo não receberam o material, uma vez que não houve nova confecção e posterior distribuição deles. Dessa forma, é possível que a avaliação negativa desse item tenha sido resultante dessa situação de “ausência” do material.

Já os itens com maior avaliação por parte dos NCs foram “Relacionamento com o seu par” (8,62), “Seu crescimento profissional ao longo do processo” (8,22) e “Disponibilidade do Conselheiro para discutir aspectos técnicos” (8,05). Para os CTs a maior nota também foi atribuída ao item “Relacionamento com o seu par” (8,88), seguido por “Disponibilidade do Conselheiro para discutir aspectos técnicos” (8,12) e “Capacidade do Conselheiro de atuar como facilitador entre o empregado e a organização” (8,08).

De uma forma geral os CTs tenderam a avaliar a própria atuação com notas mais altas. Já os NCs além de avaliar bem os CTs sinalizaram que tiveram crescimento profissional.

Diante dos dados, pode-se inferir que o processo, de uma certa forma esteve ancorado nas relações estabelecidas entre CTs e NCs, considerado pela literatura estudada, como um dos pilares para a eficácia do processo.

O fato dos NCs avaliarem bem seu crescimento profissional pode transparecer que o processo tenha cumprido em parte seus objetivos, que era justamente o de promover crescimento profissional ao empregado ingressante na instituição.

4.2.1.2 Análise descritiva dos dados de compartilhamento do conhecimento comuns aos dois questionários (NCs e CTs)

Dando seqüência aos dados gerados pelas outras questões, a amostra de novos contratados também foi questionada se tinha sido acompanhada por um CT. Todos disseram ter tido esse acompanhamento e em sua grande parte o CT era da mesma área de atuação do novo empregado (71,4%). Já na amostra de CTs quando questionados se tinham orientado empregados da mesma área de atuação 76% disseram que sim.

Nos dados referentes aos novos contratados, quando perguntados se o fato do CT pertencer ou não a mesma área havia facilitado ou dificultado o relacionamento e o processo, foram encontradas as seguintes categorias, de acordo com o Quadro 3. Os dados completos com todas as respostas encontram-se no Apêndice D.

Quadro 3: Categorias da pergunta “Como isso dificultou ou facilitou o trabalho que ele desenvolveu com você?” – NCs

Áreas Iguais ou Semelhantes	1 Metas e objetivos bem planejados (n = 2)	Ex: A orientação de um pesquisador da mesma área de atuação facilitou a definição do projeto probatório e seu desenvolvimento no período
	2 Facilitou a orientação (n = 23)	Ex: Isso foi ESSENCIAL. Me ajudou a definir linhas de pesquisa, encurtou caminhos, poupou tempo.
	3 Facilitou o relacionamento (n = 7)	Ex: Facilitou muito. Tive muita sorte em encontrar um conselheiro paciente e capacitado para me ajudar a desempenhar minhas funções na empresa.
	4 Não facilitou, pois não mantiveram um relacionamento próximo (n = 3)	Ex: O conselheiro teve pouca participação durante o período de experiência, o que dificultou o processo de avaliação. Socialização muito incipiente, negligência à importante aproximação com demais agentes estaduais (Secretarias e Institutos Estaduais).
	5 Ajudou a estabelecer redes de relacionamento (n = 2)	Ex: (...)Além disso o c. técnico me colocou em contatos com uma série de pessoas dentro e fora da empresa para ajudar a resolver meus problemas. O conselheiro técnico bem escolhido foi uma das coisas mais importantes que me aconteceram dentro da empresa.
	6 Outros (n = 9)	Ex: Tínhamos a mesma percepção dos assuntos discutidos na unidade.
Áreas Diferentes	1 Dificuldade para definir plano de trabalho (n = 3)	Ex: Dificultou pois ele não pode me auxiliar nas questões técnicas da área relativas ao novo ambiente de trabalho e na região até então desconhecida
	2 Não teve problemas apesar da falta de relação das áreas (n = 7)	Ex: Desenvolvemos um trabalho harmônico visando a implementação de um projeto vinculado ao trabalho já desenvolvido pelo conselheiro, que, no entanto, representou um grande desafio. Em minha opinião o trabalho desempenhado por todos os conselheiros foi muito positivo e facilitou enormemente minha inserção na dinâmica de trabalho da Embrapa.
	3 As áreas eram correlatas (n = 4)	Ex: Embora ele não fosse da minha área, isso não foi uma dificuldade. Ele está lotado na mesma estação experimental e trabalha com a mesma cultura agrícola.
	4 Não teve problemas, mas não teve auxílio do CT (n = 1)	Ex: Tive maior liberdade de atuação, em contrapartida não contei com conselheiro técnico atuando em conjunto nas atividades.
	5 A área era nova na Unidade, o CT não tinha como auxiliar (n = 4)	Ex: Dificultou na medida em que a área de contratação é nova e não havia ninguém no centro atuando na mesma área.

A análise mostra que as respostas de quando os CTs eram da mesma área se concentraram na facilidade que eles obtiveram quanto à orientação (n = 23) cujo conteúdo dizia respeito, por exemplo, ao “falar a mesma linguagem” e “entendimento do assunto a ser tratado”. O restante das respostas foram muito dispersas, mas estavam sempre relacionadas a algum tipo

de facilidade, fosse no estabelecimento de metas ou objetivos ou no próprio relacionamento. De uma forma geral, esses resultados indicam que o foco de atenção dos novos contratados estava muito voltado para a questão técnica da orientação e não necessariamente nos relacionamentos estabelecidos.

Quanto aos que não estavam na mesma área a maior parte dos respondentes citaram não ter encontrado problema quanto à orientação ($n = 7$), sendo que 4 disseram que as áreas eram correlatas o que os ajudou o trabalho. A maior dificuldade apontada foi de se estabelecer o plano de trabalho para os projetos, por desconhecimento da área por parte do CT.

No caso dos CTs, quanto à dificuldade ou facilidade de orientação em função da área de atuação as categorias são as que seguem no Quadro 4 (Apêndice E).

Quadro 4: Categorias da pergunta “Como isso dificultou ou facilitou o trabalho que ele desenvolveu com você?” - CTs

Áreas Iguais ou Semelhantes	1 Metas e objetivos bem planejados ($n = 3$)	Ex: Facilitou no sentido de que o planejamento do trabalho a ser realizado pelo orientando tornou-se mais fácil em função de tratar-se da mesma área de atuação minha.
	2 Facilitou a orientação ($n = 10$)	Ex: Isso facilitou o trabalho, ajudando nas discussões da elaboração do plano de trabalho e na condução do projeto.
	3 Facilitou o relacionamento ($n = 6$)	Ex: Além disso, proporcionou boa interação entre os pesquisadores, culminando na elaboração de novos projetos de pesquisa
	4 Não facilitou ($n = 2$)	Ex: No entanto, o orientando não tinha conhecimento na área, não buscou ajuda e eu também não tinha conhecimento específico para realizar as atividades.
	5 Facilitou integração nos trabalhos ($n = 3$)	Ex: Isso favoreceu bastante. A similaridade do assunto e tema de trabalho facilitou a rápida inserção do contratado nas atividades de pesquisa.
Áreas Diferentes	1 Dificuldade para definir plano de trabalho ($n = 1$)	Ex: Fica difícil somente a questão da definição do plano de trabalho.
	2 Não teve problemas apesar da falta de relação das áreas ($n = 4$)	Ex: Na área de atuação do novo pesquisador não havia especialistas na Unidade, mas esta situação não trouxe dificuldades para o trabalho.
	3 As áreas eram correlatas ($n = 1$)	Ex: Não, pois é uma área correlata.

As categorias de respostas foram praticamente as mesmas e os CTs também responderam em maior número sobre o fato de facilitar a orientação ($n = 10$). Observa-se que os CTs citaram, ainda, a questão da facilitação dos relacionamentos como consequência de estarem na mesma área de atuação. Os CTs que não estavam na mesma área de atuação que seu tutorado também relataram, na sua maioria ($n = 4$), que não isso não provocou nenhum problema.

Esses dados podem apontar para o fato de que mais importante que a área de atuação igual, era o fato do CT estar disponível para o seu tutorado, conforme os dados quantitativos anteriormente detalhados.

Tanto CTs quanto novos contratados também foram questionados sobre o tipo de produção que haviam gerado, tendo em vista todo o trabalho desenvolvido ao longo do período que durou a relação de *mentoring*. A questão era de múltipla escolha, podendo cada respondente escolher mais de uma opção. Dessa forma, os dados apresentados na Tabela 8 foram condensados de todas as alternativas.

Como se pode observar – e tendo em vista que o NC deveria, obrigatoriamente, gerar um “Projeto de Avaliação” – este item foi o que obteve mais percentual de respostas entre eles (30,77%), seguidos de “Relatórios de Pesquisa” (25%). Quanto aos que responderam “Outros” as respostas disseram respeito a documentos ainda incompletos que precisavam ser finalizados, que iam desde o próprio Projeto a Publicações Científicas.

Já os CTs respondentes relataram que a maior produção esteve concentrada em “Relatórios de Pesquisa” (27,08%) e Publicações Científicas (22,91%). Na opção “Outros” os relatos foram semelhantes às opções existentes, falando de relatórios de pesquisas ou publicações administrativas.

Tabela 8: Produção gerada em função da relação de *mentoring*.

Itens	NC	CT
Projeto de Avaliação	30,77%	18,75%
Relatórios de Pesquisa	25%	27,08%
Memorial sobre seu trabalho	5,77%	2,08%
Arquivos de suporte e consulta para seu trabalho	11,54%	8,33%
Publicações Científicas	17,31%	22,91%
Publicações Administrativas	2,56%	-
Nenhum	1,28%	2,08%
Outros	5,77%	18,75%
Total de respostas dadas	156	48

Obs: Os percentuais foram calculados tendo em vista o somatório de todas as respostas dadas.

Quando questionados sobre o tipo de compartilhamento que havia feito a respeito dos documentos gerados na relação, os participantes também responderam, podendo marcar mais de uma alternativa. Os resultados apresentados na Tabela 9 refletem, tanto para NCs e CTs, que grande parte do compartilhamento foi realizado ou com a chefia imediata de ambos ou

com colegas de trabalho. Esses dados podem ser explicados, tendo em vista que sendo as pesquisas realizadas em redes de trabalho e os documentos produzidos serem relativos às pesquisas, o compartilhamento com outros colegas era primordial para o bom andamento dos trabalhos, além da participação da chefia imediata.

Tabela 9: Tipos de compartilhamento dos documentos

Itens	NC	CT
Compartilhamento com a chefia imediata	34,67%	44,44%
Compartilhamento com colegas de trabalho da Embrapa	35,49%	28,90%
Compartilhamento com colegas externos à Embrapa	16,13%	13,33%
Compartilhamento com subordinados	11,30%	11,11%
Outro	2,42%	2,22%
Total	124	45

Chama especial atenção o fato de que ambos compartilhavam mais documentos com colegas externos à Embrapa do que com subordinados, que necessariamente costumavam ser parceiros de trabalho também. O percentual maior de compartilhamento com colegas externos à Embrapa pode significar que as redes de relacionamento e trocas se entendiam para além das fronteiras da empresa, o que necessariamente não deveria ser considerado ruim, mas também deve ser levado em consideração que, de acordo com a pergunta anterior, houve um percentual significativo de produção de artigos científicos, o que consecutivamente gerava compartilhamento externo.

Quando perguntados se acreditavam que os documentos gerados poderiam auxiliar outros colegas, se compartilhados, a maioria dos NCs (n = 42) disse que “sim”, o mesmo acontecendo com os CTs (n = 15). Essa pergunta era aberta e deixava espaço para os respondentes justificarem suas respostas. Entretanto isso não ocorreu, o que não possibilitou uma análise sobre as razões para os que responderam “não”.

Associada a essa questão estava outro questionamento: “Você disponibilizaria esse documento em uma rede integrada para os colegas da Embrapa? Por que?”. Nesse caso, 52 NCs responderam que “sim”. Desses, apenas dois disseram que o fariam somente em publicações científicas. Os CTs também disseram, em sua maioria (n = 14), que fariam o compartilhamento, sendo que dois deles relataram que usariam publicações científicas para tal compartilhamento. Dos que responderam “não”, as razões foram variadas em ambas amostras (Apên-

dices F e G), sendo algumas ligadas ao fato de que eram dados confidenciais ou que ainda precisavam ser devidamente publicados em periódicos.

A partir das respostas, pode-se observar, que havia uma tendência para o compartilhamento e disponibilização do conhecimento entre os colegas de trabalhos. Isso poderia facilitar a implementação de um processo que além da transferência de conhecimento entre os pares de *mentoring* pudesse ser mais amplo oferecendo “saídas” e produtos para auxiliar a memória organizacional.

As duas amostras também foram questionadas se haviam tido “algum ganho de conhecimento técnico-científico que poderia auxiliar no seu trabalho”. Foram observados os percentuais de 76,20% (n = 48) e 72,00% (n = 18) para NCs e CTs respectivamente. Os que responderam “sim” em cada uma das amostras também foram questionados se disponibilizariam esse conhecimento em uma rede integrada.

No grupo de NCs sete dos respondentes disseram que não fariam nenhum tipo de disseminação da informação. Dos 41 que responderam que compartilhariam esse conhecimento apenas dois disseram que o fariam somente por meio de publicação científica. Os CTs tiveram situação semelhante, dos 18 que responderam ter tido algum tipo de ganho, 16 responderam que compartilhariam, sendo que dois desses só o fariam após a publicação científica.

A penúltima pergunta feita em comum para as duas amostras foi: “Que tipo de ferramenta ou meio você utilizaria para compartilhar qualquer tipo de conhecimento gerado em função das suas pesquisas?”. Os dados são apresentados na Tabela 10 da mesma forma que nas questões de tipo semelhante a essa, com o somatório de todas as vezes que a alternativa foi marcada.

Tabela 10: Ferramentas para compartilhamento do conhecimento

Itens	NC	CT
Workshops entre Unidades da Embrapa com geração de documentos internos de consulta.	31	7
Banco de dados informatizado com acesso restrito apenas a pesquisadores	11	2
Banco de dados informatizado com livre acesso de consulta (assistentes, analistas e pesquisadores)	29	8
Banco de dados informatizado com acesso a todos (assistentes, analistas e pesquisadores), mas com níveis de consulta diferenciados.	16	5
Outro:	9	7
Total	86	29

Os meios preferidos pelas duas amostras foram os Workshops e o Banco de Dados com livre acesso de consulta. Nesse ponto, cabe uma reflexão sobre o comportamento das amostras. Embora tenham dito nas questões anteriores sobre a preocupação com informações sigilosas e reforçaram o uso de publicações científicas os mesmos se demonstraram bastante predispostos a disponibilizar o conhecimento é necessário que seja realizada nova sondagem, para saber a que tipo de conhecimento eles estavam se reportando, e assim poder analisar a real disposição deles para compartilhamento do conhecimento.

4.2.1.3 Sugestões e melhorias para o processo

Finalizando, as amostras responderam uma questão sobre modificações a serem feitas no processo. Essa questão teve caráter qualitativo. Os dados encontram-se apresentados nos Quadros 5 e 6 da mesma forma que as questões qualitativas apresentadas até aqui, com categorias e respectivos exemplos, sendo que os dados completos encontram-se disponíveis nos Apêndices H e I.

Observa-se no Quadro 5, que a categoria com maior frequência de respostas foi a de “Manutenção do processo ou sem sugestões”, com $n = 15$, seguida de “Treinamento introdutório para todos e realização do processo de forma igualitária” ($n = 12$) e “Mudanças nas avaliações do processo” ($n = 10$).

Esses resultados encontram-se bastante coerentes com os dados quantitativos. Como o processo foi bem avaliado pelos NCs a tendência foi de que eles considerassem não ter necessidade de modificações.

De qualquer maneira, o segundo item deve ser levado em consideração para mudanças futuras. Por uma questão de logística das contratações a empresa acabou gerando um processo que não foi igualitário. Os primeiros contratados dentro desse processo passaram por um treinamento na Sede, onde foram informados sobre todos os grandes processos de gestão da empresa. Os que foram contratados depois não passaram por esse treinamento, o que pode ter gerado esse tipo de comentário nessa questão. Já o terceiro item demonstra ser um reflexo de que esse tipo de processo não pode estar acompanhado de uma gestão do desempenho, sob pena de alterar a sua principal funcionalidade que é o acolhimento do novo empregado e sua inserção na empresa.

Quadro 5: Categorias da pergunta “Que modificações você faria no processo?” - NCs

1 Mesma área de atuação – CT e NC (n = 3)	Ex: Escolheria o conselheiro técnico com base na área de trabalho, mas também pelo perfil adequado a introduzir ao novo contratado as normas e procedimentos da empresa, com maior riqueza de detalhes.
2 Aumento do tempo para o processo (n = 5)	Ex: Tenho dúvida em relação ao prazo de um ano, acredito que seja um período curto para desenvolver um projeto de pesquisa.
3 Manutenção do processo ou sem sugestões (n = 15)	Ex: Acredito que o processo foi bem planejado e não necessita de maiores modificações.
4 Mudanças nas avaliações do processo (n = 10)	Ex: Que a avaliação seja mais branda e tranquila, pois concomitantemente a esse período estão também ocorrendo mudanças e adaptações que afetam toda a família do novo empregado.
5 Diminuição do tempo do processo (n = 2)	Ex: Probatório em 3 meses
6 Maior suporte da empresa (n = 2)	Ex: (...)Também, seria interessante e igualmente importante que recursos estivessem disponíveis para o desenvolvimento das atividades, o que não acontece hoje.(...)
7 Maior acompanhamento do RH/DGP (n = 3)	Ex: As informações fornecidas pelo RH são muito fragmentadas e recebi muitas informações erradas. Acho que esses funcionários deveriam ter um treinamento mais específico para tratar essa parte.
8 Treinamento introdutório para todos e realização do processo de forma igualitária (n = 12)	Ex: Antes da elaboração do projeto, acho que seria importante o novo empregado receber informações sobre o sistema de gestão da empresa e treinamento sobre elaboração de projetos para atender as demandas dos macropogramas. Acho que alguns colegas receberam treinamento em Brasília, no meu caso, não.
9 Remodelagem do processo ou mudança total (n = 7)	Ex: Primeiro, no caso de contratação de pesquisadores para substituir aqueles que estão em processo de aposentadoria, é importante que este seja contratado antes da aposentadoria daquele que está saindo, de forma que ocorra um processo de transição e transferência das atividades desenvolvidas na área a qual ambos estão envolvidos.(...)
10 Outros (n = 9)	Ex: Tentaria desenvolver metodologias que aproximasse mais o contratado do Conselheiro Técnico.

Na análise dos dados dos CTs tentou-se manter as mesmas categorias. Entretanto, algumas não tiveram ocorrência e outras surgiram em função da característica da amostra, conforme demonstra o Quadro 6. Outra característica que se pode observar é a dispersão e um “n” baixo em cada categoria de respostas, que pode ter ocorrido em função do tamanho reduzido da amostra.

Quadro 6: Categorias da pergunta “Que modificações você faria no processo?” - CTs

1 Mesma área de atuação – CT e NC (n = 1)	Ex: (...) Em segundo lugar o conselheiro técnico deveria ser obrigatoriamente ser da área de atuação do empregado.
2 Aumento do tempo para o processo (n = 2)	Ex: Aumentaria para dois anos.
3 Simplificação do processo, reduzindo burocracias (n = 3)	Ex: Tornaria os formulários mais simples.
4 Tornar mais claros os procedimentos e normas do processo (n = 4)	Ex: Maior clareza no processo, sobretudo nas etapas.
5 Manutenção do processo ou sem sugestões (n = 3)	Ex: A princípio manteria o processo atualmente em uso.
6 Mudanças nas avaliações do processo (n = 5)	Ex: A avaliação de competências é algo que precisa ser melhor explicado e ajustado. Considero que está um pouco fora de nossa realidade.
7 Diminuição do tempo do processo (n = 2)	Ex: Outra alternativa seria reduzir o tempo para 6 meses e trocar a execução de um projeto para uma atividade dentro de um projeto.
8 Maior foco na empresa (n = 2)	Ex: Em primeiro lugar o empregado deveria saber mais sobre nossa empresa e seus objetivos e logicamente sua cultura.
9 Outros (n = 6)	Ex: Não deveria haver a necessidade de execução de projeto de pesquisa no período de nove meses, pois não há garantia de recursos financeiros para tal.

A categoria com maior número de respostas (excluindo a categoria “Outros”) foi de “Mudanças nas avaliações do processo” (n = 5), demonstrando, também, uma preocupação dos CTs quanto ao aspecto da avaliação ao longo do processo. Entretanto, se analisados os conteúdos das respostas, vê-se que enquanto os NCs discorreram sobre uma avaliação mais branda ou ainda sua total exclusão, os CTs colocaram que gostariam que ela fosse mantida, mas sofresse alterações de configuração, fosse do tempo, do peso ou da responsabilidade por ela. Novamente, pode-se inferir que a cultura da empresa, que preza, sobremaneira, avaliação de desempenho possa ter influenciado nas respostas dos CTs.

Cabe esclarecer que na categoria “Outros” apareceram respostas desde uma mudança total do processo até a exclusão ou inserção de partes do processo a fim de melhorá-lo.

Concluindo essa primeira etapa de análise ficou claro quanto aos dados referentes ao processo de *mentoring*, especificamente, que alguns pontos precisavam ser repensados e melhorados para que o processo alcançasse seu máximo em eficácia. O ponto que aparece mais evidente para os NCs é a questão da avaliação durante o processo, que a exemplo da primeira avaliação pela equipe responsável (Subitem 4.1.3) ainda aparentava ser um fator de estresse e recusa.

Especial atenção também deveria ser dada aos itens de relacionamento e atuação dos CTs. Esses itens foram avaliados como importantes pelos NCs e embora alguns tenham tido notas altas, os dados qualitativos mostram que essa relação se deu de forma impessoal e não necessariamente mais personalizada: os aspectos técnicos ficaram evidentes, mas os aspectos de relacionamento ainda merecem maior pesquisa.

A questão do compartilhamento do conhecimento ainda era um tema a ser melhor discutido, pois os respondentes não deixaram claro em qual grau ela se deu. Em função dos dados coletados, observa-se que muito pouco de conhecimento tácito foi efetivamente transferido de uma categoria para outra. O que ficou mais evidente foi a predisposição para compartilhamento, mas ainda com ressalvas, uma vez que havia um certo temor de roubo de informações.

4.2.1.4 Análise dos dados exclusivos dos NCs

Os novos contratados responderam, por fim, a uma questão quantitativa sobre compartilhamento do conhecimento. Eles deveriam atribuir – em uma escala onde “zero” igual a nunca e “10” igual a sempre – a frequência em que tinham tido experiência de compartilhamento de conhecimento em determinadas situações. Na Tabela 11 são apresentados, os dados encontrados.

Essa questão tinha como principal objetivo avaliar o quanto havia busca de informações e conhecimentos junto aos pares e também com que frequência isso ocorria.

Os dados mostram que o compartilhamento aconteceu mais junto aos colegas de trabalho da mesma unidade, como pode ser visto nos itens “Buscou por informações técnico-científicas com colegas de trabalho da própria unidade” (8,40) e “Buscou por metodologias de trabalho que pudessem otimizar o seu trabalho com colegas da própria unidade.” (8,02).

Estes dados, podem indicar, em conjunto com os outros dados já analisados, que havia uma tendência também à abertura para buscar e receber informações. Os dados mostraram, também, que o índice de re-trabalho era baixo, o que pode denotar que as informações estavam sendo repassadas entre eles.

Tabela 11: Frequência de situações de compartilhamento do conhecimento.

Itens	$\bar{x}$
1. Buscou por informações técnico-científicas com colegas de trabalho da própria unidade	8,40
2. Buscou por informações técnico-científicas com colegas de outra unidade da Embrapa	6,03
3. Buscou por metodologias de trabalho que pudessem otimizar o seu trabalho com colegas da própria unidade.	8,02
4. Buscou por metodologias de trabalho que pudessem otimizar o seu trabalho com colegas de outra unidade da Embrapa.	5,65
5. Depois de desenvolver um determinado trabalho descobriu que algum colega da própria unidade já havia realizado algo semelhante.	1,32
6. Depois de desenvolver um determinado trabalho descobriu que algum colega de outra unidade da Embrapa já havia realizado algo semelhante.	1,51
7. Teve auxílio de algum colega que não pertencia a sua rede de pesquisa para resolução de um problema de pesquisa.	5,06

4.2.2 Dados de entrevista

Ao final da coleta de dados foram realizadas cinco entrevistas com pessoas que detinham conhecimento sobre o processo de Gestão do Conhecimento na empresa e/ou que ocupavam cargos-chaves na organização.

Para isso foi utilizado o roteiro do Apêndice C. Entretanto cabe esclarecer que em função do discurso dos entrevistados o roteiro – por vezes - não teve sequência da ordem inicial ou perguntas não foram realizadas pois já haviam sido respondidas indiretamente em outras questões, como foi o caso da Pergunta nº 6, que foi englobada pela Pergunta nº 5.

As entrevistas foram gravadas e depois tiveram seu conteúdo analisado, tendo em vista cada pergunta do roteiro (Apêndice J).

Dessa forma, os resultados da entrevista encontram-se apresentados pela ordem de perguntas do roteiro e sempre utilizando partes do discurso dos entrevistados para explicar o conteúdo analisado. Para melhor acompanhamento dos dados os entrevistados foram chamados pelo código especificado na seção de Metodologia.

Pergunta nº 01: O que você entende como memória organizacional?

Com essa pergunta buscou-se compreender o que pessoas que trabalham com gestão do conhecimento ou se encontravam em cargo diretivo entendiam como memória organizacional.

Percebeu-se na fala da maior parte dos entrevistados que memória deveria estar dividida em duas vertentes dentro da organização estudada. A primeira delas dizia respeito ao conhecimento tácito dos pesquisadores que de alguma forma deveria ser “documentado” ou transformado em informação disponível para todos. A segunda vertente é relacionada ao uso de informações e conhecimentos produzidos no dia a dia de funcionamento da organização. Aquelas informações que são consideradas produção da empresa e também a história da organização.

Em uma das falas de E4 fica clara essa distinção: *“[...] o conjunto de conhecimentos e tecnologias geradas, os produtos, mesmo, tecnológicos, seriam uma, e o conhecimento tácito dos pesquisadores, das pessoas, do pessoal da parte administrativa que gerencia o trabalho na empresa, a parte que não está documentada, mas que faz parte do dia-a-dia profissional, para mim seria isso.”*

Pergunta nº 2: Ao falar em memória, vemos claramente a questão de um repositório e transferência do conhecimento. Qual é sua maior preocupação quando se fala de memória organizacional no âmbito da Embrapa?

Os entrevistados pareceram concordar entre si que o maior problema de memória organizacional na Embrapa é justamente o fato de não tê-la de forma sistematizada. Nas respostas foram recorrentes o uso de termos como “falta de organização”. Na fala de E2 a preocupação com isso se traduz no seguinte trecho: *“A minha maior preocupação é que à medida que o tempo passa a perda da memória, ela aumenta. Tenho a impressão de que é exponencial. E se a gente não tiver os instrumentos e, enfim, técnicas, instrumentos, mecanismos e política para que a gente de fato consiga constituir essa memória, esse acervo, fica cada vez mais difícil, perdem e tem coisas que não voltam atrás.”*

O entrevistado E5 discutiu ainda, a questão da memória fazer parte da gestão do conhecimento da empresa e que essa gestão à época estava apenas como um projeto e deveria ser algo institucionalizado e pertencente à Direção da empresa. Dessa forma, para ele, a memória organizacional seria um processo dentre outros na GC e que deveria ganhar prioridade. Para eles a memória organizacional seria muito importante e por outro lado estaria sendo colocada em segundo plano em função de aspectos competitivos: *“[...]senão ele leva mesmo*

para casa, vai achar que depois de aposentado ele vai ter oportunidade de ser consultor e essa oportunidade não vem... [...] E aí o conhecimento tácito vai para o caixão. Aí é que está o grande desafio de realmente criar mecanismo, instrumentos de você tirar isso e colocar de maneira melhor.”

Assim, os entrevistados parecem apontar para a necessidade de se organizar as informações e conhecimentos disponíveis na empresa a partir de um processo de memória organizacional, seja ela como um repositório histórico da empresa, seja ela como um caminho para a transferência de conhecimentos técnico-científicos gerados ao longo dos trabalhos de pesquisa.

Pergunta nº 3: Alguns pesquisadores que responderam ao questionário da pesquisa, disseram que temeriam compartilhar seus conhecimentos adquiridos em função da propriedade intelectual ou do medo de roubo de informações. Que tipo de informações/conhecimentos deveriam ser levados em consideração na MO?

De acordo com os entrevistados as informações e conhecimentos gerados em função das pesquisas deveria ter um cuidado no seu compartilhamento. Entretanto, existe uma idéia de que se todo o trabalho é documentado, sempre ficará o registro do criador do processo ou da pessoa que efetivamente trabalhou naquele projeto, sendo fácil identificar possíveis fraudes. Além disso, uma fala comum é de que o conhecimento gerado é da instituição e, portanto, não teria como um empregado da empresa se negar a prestar informações e compartilhar conhecimentos importantes a respeito do seu trabalho. Isso fica bastante claro na fala de E4:

“Eu acho que isso não fica desprotegido por que quando você faz a publicação oficial, seja por que meio for, um ‘paper’, ou um documento da empresa mesmo, aí o ineditismo está garantido nesse documento, mesmo que você não tenha a patente, se o negócio é patenteado ou não, mas se foi publicado, se está materializado, o ineditismo está garantido, não tem porque eles terem esse temor. E outra coisa que precisa o pessoal ter em mente é que não tem conhecimento do pesquisador, é conhecimento da EMBRAPA, o pesquisador recebe para gerar isso aí, é com dinheiro público, não é conhecimento dele.”

O grande problema encontrado foi que os pesquisadores, na resposta ao questionário, tenderam a avaliar o conhecimento “produto”, aquele que é o fim do seu trabalho e não do conhecimento da prática diária, do “saber fazer”. Essa confusão conceitual não ocorreu para os entrevistados, que delimitaram claramente a divisão entre esse conhecimento produto final das pesquisas e o saber fazer tão próprio de cada um que poderia auxiliar em processos de trabalho de outros colegas.

Como exemplificação disso, a fala do E5 é bastante esclarecedora:

“Pois é. Que é uma mediocridade, porque quem tem idéias, sempre vai ter várias, novas idéias, e isso é uma coisa extremamente prejudicial para a instituição, a partir do momento que você se fecha e não transforma a sua idéia, o seu conhecimento em produto útil para a sociedade, com essa paranóia de achar que vão ser roubadas as suas idéias.

Mas de qualquer forma esse não é um conhecimento tácito, esse aí é um conhecimento que ele está querendo fazer pesquisa, projeto e desenvolver. Agora o conhecimento tácito está muito no pulo do gato que te falei, e aí esse pulo do gato tem que ser passado para uma pessoa que você confia, para dar uma continuidade ao seu trabalho, senão ele leva mesmo para casa, vai achar que depois de aposentado ele vai ter oportunidade de ser consultor e essa oportunidade não vem...”

Pergunta nº 4: Ainda com relação a esse medo de compartilhamento, que tipo de mudanças deveríamos fazer em diferentes níveis: cultural, estrutural, de processos, para que um processo de memória organizacional fosse efetivo?

Todos os entrevistados citaram a mudança cultural como algo mais forte a ser tratado. Apenas E5 salientou que também deveria haver uma mudança estratégica da empresa na composição de seu quadro de empregados.

A mudança cultural passaria pelo entendimento de que o compartilhamento não é algo nocivo e que tudo que é produzido sob o financiamento da empresa é de propriedade da empresa, logo deve ser compartilhado e colocado à disposição do coletivo.

Por outro lado, a mudança cultural passa também por uma mudança de orientação da empresa. Na fala de E3 isso é claro: *“A EMBRAPA tem uma cultura muito competitiva, os sistemas de gestão da empresa são competitivos, alguns deram certo, outros não deram, criou cicatrizes, enfim, tem toda uma questão dessa, cultural na empresa, que acaba se inserindo na cultura da empresa, então, sistemas de gestão eles explicitaram essa morosidade na mudança organizacional.[...]”*

Como forma de melhorar essa questão da competitividade E1 destaca: *“É. Incentivar os indivíduos a participarem de redes, a manter em suas redes de cooperação e colaboração, e mesmo de competição colaborativa dentro e fora da instituição para que aqueles elementos que dizem respeito às temáticas e as linhas de pesquisa e ao desenvolvimento que as pesquisas podem gerar, fossem ao longo do tempo mantidas e fortalecidas.”*

Pergunta nº 5: Temos um processo de socialização de novos contratados que se baseia em *mentoring*. Nele o empregado mais velho repassa conhecimento para o mais novo. Nesse contexto, quais estratégias adotadas na Embrapa, hoje, podem ser consideradas como importantes para alimentação e manutenção dessa memória?

Na maior parte das entrevistas não ficou claro quais outras estratégias poderiam ser levadas em consideração para a construção da memória organizacional. Apenas E1 foi enfático em apontar algumas iniciativas. Em especial foi mencionada preocupação com o que ele chamou de memória técnica. Nesse caso seria a guarda de todos os documentos e publicações realizadas pelos pesquisadores na Biblioteca da empresa. Entretanto, ressaltou, também a falta de sistematização de tudo que é produzido e o fato de que essas ações ocorrem de tal forma que não se encontram encadeadas. Ou seja, deveriam estar ligadas umas as outras formando um único processo. Um exemplo de sua fala: “[...] *Só que falta a sistematização das práticas, de muitas práticas que estão acontecendo concomitantemente para que isso possa culminar nesse processo de apropriação dessa informação que é muito rica.*”

Pergunta nº 6: Quais outras estratégias você sugere para iniciarmos um trabalho de coleta e guarda desses conhecimentos?

Essa pergunta acabou sendo respondida dentro da Pergunta nº 5 não tendo aqui relato de respostas.

Pergunta nº 7: A experiência fala que as empresas precisam criar sistemas informatizados para controle e distribuição dessa memória organizacional. Você concorda com algo desse tipo? Qual seria uma alternativa?

Os entrevistados concordaram que o uso de ferramenta tecnológica que pudesse auxiliar na guarda e disponibilização do conhecimento era algo necessário. Entretanto, também pontuaram que somente o recurso tecnológico não seria suficiente, pois precisaria ser constantemente alimentado e também deveria ter seu uso difundido e divulgado. E3 esclarece:

“[...] *Existe aí também a questão de pessoa mesmo, como você fazer essas pessoas terem a dedicação, a boa vontade, e aí é que não adianta a tecnologia nesse processo, porque ele vai ser um meio facilitador, mas que não vai ser determinante, por que, se a pessoa ao sair da empresa tiver um mecanismo de retenção do conhecimento da empresa e ela não quiser contribuir, acabou, você está ouvindo uma pessoa ali vazia, ela não está interessada em contribuir. [...]*”

Ainda sobre esse tema, E1, E2, E3 e E5 falam do “humano”. Seria preciso mais que ferramentas tecnológicas pois alguns aspectos do “saber fazer” não podem ser facilmente catalogados em softwares e tão pouco utilizado por terceiros sem um entendimento maior do contexto. A fala de E2 é bastante clara quanto a isso:

“É como eu disse, a questão da informação ela é crucial e é fundamental, mas ela em parte, resolve o problema. Nem tudo o que eu consigo reduzir para informação é tudo que o sujeito sabe e que é necessário que ficasse na empresa, antes dele ir embora. [...]. E o indivíduo não consegue colocar a experiência dele, aquilo que ele sabe, não consegue falar. O saber fazer, as manhas, para lidar com determinada situação em um experimento, em uma coisa, ele não passa e muitas vezes, na maior parte das vezes não consegue colocar em publicação ou reduzir aquilo para informação.

Ele consegue reduzir parte, agora, fica oceano de fora, e esse oceano, você consegue, é natural você perde parte dele, isso é natural, não vai conseguir pegar tudo, jamais, em nenhuma situação você vai conseguir pegar tudo que a pessoa sabe, mas uma parte dele que não é possível reduzir para informação, e uma parte que é possível passar aquilo para você trabalhar de uma outra maneira, e é essa parte que os sistemas de informação não conseguem e nunca vão conseguir.”

Pergunta nº 8: Se essa é uma possibilidade; como essas informações/conhecimentos deveriam ser tratados? De forma hierarquizada, categorizando o tipo de informação/conhecimento e com isso gerenciando o acesso? E se não, qual uma outra possibilidade?

Todos os entrevistados concordaram que o acesso devesse ser hierarquizado, em função não necessariamente do cargo, mas do tipo de conhecimento e informação disponibilizada em qualquer sistema que tivesse como objetivo fazer essa gestão, como explica E1:

“A acessibilidade deve ser regulada, talvez não por uma questão de hierarquia, mas por uma questão de necessidade. Nem todos precisam de todos os tipos de informação possíveis a todo tempo, o tempo todo. Talvez por níveis de necessidade, ou participação em projetos ou iniciativas singulares. Formas de regular melhor que uma verticalização do poder sobre a informação existem. A apropriação dessas informações, sobretudo para tomada de decisão, em qualquer nível ela tem que estar alinhada e depurada também por uma estratégia.”

Conteúdo semelhante apareceu também nas falas de E3 e E5. Em especial E3, colocou que o discurso sobre gestão do conhecimento sempre foi muito focado em algo libertário, on-

de todos têm acesso a todo e qualquer conteúdo, mas que questões que envolveriam competitividade da empresa deveriam ser pensadas em termos de acesso.

Já E5 ressaltou a necessidade de se criar uma política de gestão da informação que poderia assim evitar problemas de uso inadequado do conhecimento e informação disponibilizado em softwares ou qualquer outro tipo de ferramenta: “[...] *E aí, tem um outro ponto, a política de uso da informação. E aí você tem que definir o que, que é informação que você pode disponibilizar, informação que você tem que são confidenciais, informação... E tudo está dentro da tecnologia da informação, então, eu não tenho dúvida que tudo isso aí tem que ser informatizado.*”

Para além do que foi questionado, os entrevistados deixaram transparecer no seu discurso que era chegado o momento da empresa buscar novas formas de agir e de compartilhar conhecimento e que além das várias ações isoladas que se identificavam como ações de gestão do conhecimento era necessário que a direção da organização pudesse apontar horizontes claros e factíveis para o estabelecimento de uma construção da memória organizacional.

Talvez esse “discurso” coletivo tenha se dado em função do momento específico pelo qual a empresa passava à época das entrevistas. Às vésperas da realização de um concurso público, com foco especial na carreira de pesquisa, a empresa ainda sofria com as saídas dos antigos pesquisadores que haviam deixado um *gap* enorme e que não tinha sido suprido pela entrada de novos empregados. Ainda que programas, como o de mentoring, tivessem como objetivo a minimização dessas perdas, era visível que o programa por si só não havia conseguido suprir todas as carências de continuidade do conhecimento, bem como a empresa carecia de um processo real de guarda e transferência do conhecimento.

5. DISCUSSÃO

Tendo em vista o caráter dessa dissertação cujos objetivos deveriam gerar resultados a serem aplicados no âmbito das organizações, a discussão dos dados encontrados será apresentada em forma de propostas e recomendações tendo como base cada um dos objetivos específicos estabelecidos e os respectivos resultados esperados. Assim, no todo, essa seção apresenta o cumprimento do objetivo geral desse trabalho.

5.1 PROPOSTAS E RECOMENDAÇÕES

Este estudo de caso teve como objetivo geral “identificar os subsídios gerados por um programa de *mentoring* que podem auxiliar na construção da memória organizacional e prover evolução efetiva na construção de um programa de *mentoring* nas organizações” e para isso apresenta-se nessa seção os principais resultados alcançados que puderam favorecer o alcance desse objetivo.

Para o alcance desse objetivo a pesquisa foi cumprida em etapas realizadas em função de objetivos específicos. Todos os dados coletados e analisados, bem como a pesquisa bibliográfica, levaram ao cumprimento desses objetivos oferecendo, assim, algumas propostas e recomendações para que a empresa estudada possa aprimorar sua atuação e implementar de forma efetiva processos que priorizem o compartilhamento do conhecimento, de acordo com os resultados esperados.

5.1.1 Elementos essenciais de um programa de *mentoring*

O primeiro objetivo específico estabelecido foi: identificar os elementos de um programa de *mentoring* que possam ser considerados na construção de um programa com essa finalidade nas organizações.

Com base nos dados coletados e na pesquisa bibliográfica gerou-se uma lista de elementos que serão discutidos individualmente. Essa lista é resultante, em especial, pelo que foi

apresentado no Referencial Bibliográfico e também pelo que foi colocado pelos respondentes da pesquisa.

A proposição inicial, apresentada na seção de Referencial Bibliográfico, tendo em vista o estudo da literatura, era composta por 14 elementos considerados indispensáveis para uma boa implementação de um programa de *mentoring* (Quadro 1). Após a realização da pesquisa e análise do programa já estabelecido pela empresa chegou-se a listagem apresentada no Quadro 7. Embora pareça haver uma redução de cinco itens da listagem original, na verdade alguns deles foram agrupados, para melhor compreensão e também em função do que foi estudado na organização.

Apenas dois foram retirados por completos: “auxílio no desenvolvimento da carreira feminina” e “auxílio no desenvolvimento de carreira de minorias”. Primeiro por se considerar que eles devem ser estabelecidos como objetivos do processo e não como elementos componentes e segundo, por se entender que no ambiente estudado esse tipo de especificação não fazia sentido, uma vez que a contratação não fazia referência às questões de gênero, raça ou credo. Isso ocorreu porque uma vez que o processo foi geral para novos contratados, incluía necessariamente mulheres, e minorias raciais, religiosas e sociais.

Quadro 7: Elementos Essenciais de *Mentoring*

Elementos para processo de <i>Mentoring</i>
1. Definição de objetivos para o programa: socialização, compartilhamento do conhecimento, desenvolvimento na carreira, aprendizagem organizacional.
2. Definição de regras e normas específicas para o programa
3. Suporte organizacional para a realização do programa: treinamento dos tutores, orientações e informações disponíveis, oferecimento de agendas para trabalho e acompanhamento do processo em cada relação estabelecida.
4. Estabelecimento de atividades a serem realizadas ao longo do programa.
5. Definição de um tempo mínimo de duração do programa.
6. Avaliação do programa pelas partes envolvidas, em função de medidores específicos.
7. Definição de perfil dos tutores, de acordo com características específicas.
8. Definição dos tutores por parte do programa e não como uma escolha espontânea.
9. Delimitação do foco de atuação do tutor: apoio emocional e suporte de desenvolvimento profissional.

O item 1 refere-se à necessidade de definição de objetivos claros para o programa. Uma vez estabelecidos esses objetivos é possível um delineamento mais adequado do perfil do tutor, tempo de duração do programa e ações a serem realizadas.

Observa-se que não há menção que um dos objetivos do processo seja de avaliação de desempenho dos novos contratados nos moldes que a empresa estudada estabeleceu. Isso se

dá, uma vez que os novos contratados devem ver esse espaço com um objetivo maior de compartilhamento e crescimento (LANKAU e SCANDURA, 2008 – pp. 98). O estabelecimento de um programa de *mentoring* não deve ter como objetivo processos avaliativos do desempenho do empregado novo na empresa, por não se tratar de um programa de *trainee*.

No caso da empresa estudada, fica clara a necessidade de que o objetivo seja não só de socialização, como proposto, inclusive no título do programa, mas que também abra um espaço para o compartilhamento do conhecimento e desenvolvimento na carreira e que a questão da avaliação seja colocada à parte do processo. Isso se explica, também, em função da relação que se pretende estabelecer entre tutor e tutorado. Embora o grupo de CTs tenha colocado a avaliação como um aspecto importante do processo, se a relação é de acolhida e suporte afetivo – além de profissional – não deve ser mediada por um processo avaliativo que, a princípio, poderia colocar em “xeque” a cumplicidade estabelecida entre ambos (CLUTTERBUCK, 2009 – pp. 13).

No que diz respeito ao item 2, embora haja uma discussão entre os estudiosos se programas de *mentoring* deveriam ou não ser formais, a opção feita foi por normatizá-lo e com isso torná-lo um programa formal dentro de uma organização, em especial na empresa estudada, conforme preconizado por autores como Clutterbuck (2009), Scandura e Williams (2002) e Chao *et al.* (1992). Assim, o estabelecimento de regras e normas para vigência de um processo como esse poderia deixar claro o que é esperado de ambos (tutor e tutorado). Como demonstrado nas perguntas qualitativas, uma parte dos respondentes colocou que não ficava claro o que era efetivamente esperado e também que tipo de relação deveria ser estabelecida entre tutor e tutorado. Um dos relatos faz menção, inclusive, ao fato de ter se sentido voltando para o ambiente escolar, pois era como se tivesse um orientador de pesquisa. O tom negativo dado a esse relato, talvez se aplique ao fato de que ele não sabia o que era esperado dessa relação e tão pouco seu CT.

O suporte organizacional, preconizado no item 3 é tido como fundamental para a realização de um processo como esse. (CLUTTERBUCK, 2009 - pp. 28) Independente do grau de formalização das relações estabelecidas no programa, a empresa deve prover o máximo de suporte não só estrutural, como também processual. Os responsáveis pelo programa devem estar sempre atentos às demandas geradas. No caso estudado, ficou visível a necessidade de auxílio ao processo. Os resultados deixaram clara a insatisfação que ia desde a falta de material para trabalho (computadores, mesa, etc.) ao suporte oferecido pela equipe administrativa responsável pelo processo, que teve uma das médias de avaliação mais baixas para os dois grupos.

O item 4 pontua o estabelecimento de atividades a serem realizadas ao longo do programa. Em função do estabelecimento dos objetivos pode-se delimitar um roteiro de ações a serem executadas ao longo do programa. A proposição aqui é de que haja um roteiro mínimo para que os envolvidos não se percam em outros tipos de ações, mas que não “engesse” o processo e não interfira na relação tutor-tutorado.

No que diz respeito à definição de um tempo mínimo de duração do programa (item 5), também é complementar a todo o planejamento preconizado nos quatro primeiros itens. Atualmente, a literatura da área coloca que os processos de *mentoring* devem ter claro um prazo para que essa relação se conclua. Entretanto, esse prazo não significa que se finde a relação tutor-tutorado, mas que ela não precise ser monitorada pela instituição e que os objetivos propostos no processo tenham sido alcançados. Cabe ressaltar que na empresa estudada o prazo de um ano foi questionado como pequeno ou grande demais por alguns dos novos pesquisadores, não havendo um consenso claro na amostra. Isso significa que para cada processo, em função dos objetivos estabelecidos esse prazo deve ser variável.

O item 6 - avaliação do programa pelas partes envolvidas, em função de medidores específicos, sinaliza claramente a necessidade de construção coletiva do processo. Ao avaliar o processo como um todo permite uma reavaliação que possibilita melhoria contínua. Esse ponto ficou claro quando a amostra dessa pesquisa respondeu ao questionário da equipe responsável. Em função dos resultados da primeira avaliação mudanças já tinham sido implementadas quando a pesquisadora realizou seu levantamento de dados. Além das melhorias contínuas é possível que os resultados da avaliação possibilitem um olhar crítico que avalie a eficácia de um processo de *mentoring*.

Os três últimos itens dizem respeito ao tutor. Neles a preocupação está em estabelecer um perfil coerente com o objetivo do programa e que permita uma atuação eficaz do tutor. Embora haja uma controvérsia na literatura, conforme apresentado anteriormente, sobre a escolha dos tutores observou-se na empresa estudada que esse procedimento auxilia o trabalho e o cumprimento dos objetivos, dando direcionamento à atuação da dupla tutor-tutorado. Nos casos em que a escolha do tutor não atendeu as especificações mínimas isso provocou algum tipo de problema. Dessa forma, para fins desse trabalho, a escolha de tutores, de forma direcionada parece ser a mais adequada. Isso pode ser discutido levando em consideração o que coloca Clutterbuck (2009, pp. 26). Na visão do autor, embora os estudos apontem para que a livre escolha de tutores pareça ser o ideal no estabelecimento de melhores relações, o autor pontua que a escolha livre dos tutores pelos tutorados pode levar a relações equivocadas, nas quais apenas um aspecto é considerado em detrimento de outros tantos. Assim, uma pes-

soa poderia escolher alguém em função do relacionamento e desconsiderar a capacidade de transmissão de conhecimento do tutor que deveria estar contida na relação. Assim, o autor sugere que haja um caminho do meio, onde o tutorado possa escolher alguém cuja relação possa ser a mais adequada, mas que haja um direcionamento da organização, estabelecendo algumas regras básicas. Daí uma opção por escolha direcionada.

A delimitação de que o tutor seja – além de um suporte ao desenvolvimento profissional – um apoio emocional também deve ficar clara para os que assim forem atuar. A busca por suporte emocional dos novos contratados é uma constante, já que por vezes sentem-se inadequados ou ignorantes sobre os rumos de sua vida profissional na empresa. O suporte emocional dado pelo tutor, além de aliviar esse tipo de tensão deve levar em consideração nos primeiros meses de contratação o empregado também precisa perceber que é aceito na instituição e o suporte emocional adequado por parte de alguém mais experiente na organização pode conferir a ele esse tipo de sentimento.

5.1.2 Relacionamento tutor-tutorado e a memória organizacional

O segundo objetivo específico teve como foco o relacionamento tutor-tutorado e como esse relacionamento poderia auxiliar para alimentar ou dar suporte à memória organizacional.

A análise dos dados coletados nos questionários e nas entrevistas deixou visível a necessidade de adequação da relação tutor-tutorado para que essa não só fosse eficaz no processo de tutoramento, mas também pudesse produzir resultados para a organização.

Na Embrapa o processo de *mentoring* deve passar necessariamente, não só pela acolhida e socialização de novos empregados, mas também, e principalmente, pelo compartilhamento do conhecimento. Tendo em vista o contexto da empresa, que é semelhante ao de várias instituições que hoje necessitam que o quadro de pessoal seja renovado e adequado às exigências do mercado, todo e qualquer processo que envolva compartilhamento de conhecimento deve necessariamente gerar um material passível de consulta e indexação que seja disponibilizado como massa crítica da empresa.

Os resultados, tanto da pesquisa realizada pela empresa quanto os resultados obtidos no levantamento de dados da pesquisadora, mostram que o relacionamento estabelecido entre os pares foi considerado muito bom, tanto por parte dos NCs quanto dos CTs. Esses resulta-

dos deixaram claro que a necessidade de se estabelecer um bom relacionamento com o tutor é um fator de sucesso para o processo de *mentoring*.

Dessa forma é interessante que um processo de *mentoring* tenha como suporte essencial um bom relacionamento entre tutor e tutorado. Assim, o estabelecimento de objetivos claros para o processo e o papel do tutor pode auxiliar que essa relação se estabeleça da melhor maneira possível.

Estudos anteriores (ORPEN, 1997) e atuais (O'REILLY III e PFEFFER - 2002, SCANDURA e WILLIAMS - 2002, ENSHER e MURPHY - 2005 e DOUGHERTY e DHEHER - 2008) apontam que a geração de relacionamentos de trabalho que possibilitam suporte e apoio na relação de *mentoring* atuam positivamente no processo de compartilhamento e posteriormente na guarda desses conhecimentos. Assim, recomenda-se o estabelecimento de relações de pares para tutoramento para auxiliar no processo de alimentação da memória organizacional já que os conhecimentos adquiridos podem ser melhorados e repassados. Essa relação deve passar não só por suporte técnico e troca de conhecimentos, mas também pelo apoio emocional, pois esse poderia facilitar o compartilhamento entre ambos uma vez que a literatura explicita que quando se geram relações baseadas também em questões afetivas o grau de confiança aumenta o que gera maior compartilhamento.

Além disso, deve-se levar em consideração o que foi discutido no item anterior e que é preconizado por Scandura e Williams (2002, pp. 251) e Kram (1985, pp. 183), de que o estabelecimento de procedimentos claros para essa relação gera potencial para bons resultados e fortalece as relações. De acordo com os resultados encontrados, as relações foram consideradas importantes, mas o processo como um todo também. Lembre-se o colocado por alguns dos NCs que colocaram em suas questões qualitativas o fato de que se o processo fosse melhor estabelecido e os papéis estivessem claros o processo teria sido mais efetivo.

Não foi possível, nessa pesquisa, estabelecer mais especificamente quais características deveria ter a relação entre tutor-tutorado para que pudesse fomentar o compartilhamento do conhecimento e conseqüentemente a alimentação da memória organizacional. Para que essa relação fosse melhor estudada poder-se-ia realizar entrevistas junto aos tutores e tutorados onde se pudesse trabalhar melhor aspectos do relacionamento que facilitaram ou não o compartilhamento do conhecimento. O foco poderia ser especialmente na questão da disponibilidade, em especial dos tutores, de atuarem com tal. Isso tem sido um ponto importante considerado para melhor efetividade do processo (HALL e KAHN, 2008 - pp. 66).

Entretanto, um ponto deve ser levado em consideração que é o fato de que os CTs e tutorados que atuavam na mesma área de pesquisa relataram ter mais facilidade para desen-

volver os trabalhos. Isso pode ser um indicador de facilitador do compartilhamento e consequentemente de agregação de valor aos trabalhos gerados.

5.1.3 *Mentoring* e construção da memória organizacional

Os outros dois objetivos de pesquisa eram “Identificar os principais resultados gerados por um programa de *mentoring* que podem ser utilizados na construção da memória organizacional” e “Identificar e propor as principais ligações entre os processos de *mentoring* e memória organizacional dentro de uma organização”. Com base nisso elaborou-se um *template*, cujas linhas mestras se encontram nessa subseção.

A questão da memória organizacional, em uma empresa com esse tipo de desenho e cujo produto é essencialmente o conhecimento a ser disponibilizado à população em forma de produtos e serviços agropecuários, deve necessariamente passar por situações de compartilhamento do conhecimento.

O processo de *mentoring* deve ser mais um meio a ser utilizado para a alimentação e fortalecimento dessa memória. Assim, para fins desse trabalho, e levando em consideração apenas a ligação entre o processo de *mentoring* e a memória organizacional, sugere-se sete diretrizes para implementação, manutenção e fortalecimento dos dois processos, conforme demonstrado no Quadro 8:

Quadro 8: Principais Diretrizes para implementação de um processo de *Mentoring* como subsídio para Memória Organizacional

Diretrizes
1. Estabelecer cultura de compartilhamento: contexto capacitante.
2. Buscar o comprometimento da Direção da empresa.
3. Definir necessidades de informação e conhecimento e hierarquização de importância para compartilhamento.
4. Definir os níveis de acesso às informações e conhecimentos.
5. Definir os atores envolvidos nos processos.
6. Estabelecer regras e normas para alimentação da memória organizacional, a partir do processo de <i>mentoring</i> .
7. Estabelecer relações par-a-par efetivas para transferência e geração do conhecimento.

Com base no exposto no Quadro 8, os itens são especificados a seguir:

Item 1 - Estabelecer cultura de compartilhamento: contexto capacitante.

Quanto ao item 1 ele é a essência de qualquer programa de gestão do conhecimento em uma organização e deve ser reforçado, em função da atual busca pela individualidade e acirrada competição que se estabeleceu entre empregados. Ninguém é obrigado a compartilhar conhecimento, só porque em algum momento, passou-se a implementar uma política voltada para essa finalidade. Ressalte-se que o compartilhamento de conhecimento deverá ocorrer entre pessoas, e somente se houver um clima organizacional que as leve a isso.

A premissa de que “conhecimento é crença verdadeira e justificada” (KROGH, ICHIJO e NONAKA – 2001, pp. 44), mediante o qual as pessoas justificam suas crenças sobre o que é verdadeiro para si próprio, deixa claro que conhecimento está relacionado às questões de foro íntimo, como os sentimentos e as experiências vividas, que formam o indivíduo e o seu mundo particular. Assim, a implantação de qualquer ação de gestão do conhecimento nas organizações prescinde de ações prévias indispensáveis, de modo a prepará-la para tal implantação, sendo de fundamental importância o aperfeiçoamento do relacionamento interpessoal, de forma a criar um ambiente propício ao compartilhamento de conhecimento e ao desenvolvimento da criatividade.

Item 2 - Buscar o comprometimento da Direção da empresa.

É imprescindível o “Comprometimento da Direção da empresa”. Sendo a gestão do conhecimento estratégica para uma empresa desse porte e com essa produção, a Direção deve estar fortemente comprometida com processos essenciais ao compartilhamento do conhecimento. Sem o suporte necessário, qualquer processo pode ser implementado e fatalmente deixado de lado.

Não se trata da responsabilidade recair sobre um gerente de alto nível, o que via de regra, comprometeria o resultado, em virtude desses executivos de alto nível geralmente não estarem ligados intimamente com as operações de rotina, o que faz com que desconheçam, por vezes, a importância de conhecimentos relevantes que conduzam à inovação ou à otimização de processos. Mas, uma vez que o corpo diretivo de uma empresa está comprometido com essa necessidade, ele pode auxiliar a criação desse ambiente capacitante, a partir do fomento de programas e processos que viabilizem a transferência e guarda do conhecimento. Esse ponto foi evidenciado na fala dos entrevistados E1, E3, E4 e E5. Em especial E1 e E5 deixaram claro a necessidade do envolvimento de estâncias maiores, inclusive para direcionar as ações de memória organizacional e quaisquer outras ações de compartilhamento do conhecimento.

Um problema claro na empresa foi a descontinuidade de algumas ações dentro do processo de *mentoring*. As reclamações expostas nos resultados refletem que a não manutenção de alguns passos do processo provocaram descontentamento e um entendimento, por vezes, errôneo do processo, podendo ter gerado resultados que não eram, necessariamente, os esperados. Isso tem sido ressaltado tanto na literatura sobre *mentoring* (SCANDURA e WILLIAMS, 2002 – pp. 243 e CHAO - 2008), quanto na literatura de memória organizacional.

Item 3 - Definir necessidades de informação e conhecimento e hierarquização de importância para compartilhamento.

O item 3 exige a criação do contexto capacitante e ainda a participação do corpo diretivo. Ele é consequência dos dois primeiros itens. O corpo diretivo pode deixar claro quais são as metas e objetivos da organização que mais devem ser trabalhados ou colocar os pontos críticos existentes na empresa que necessitam um cuidado maior. A área de gestão estratégica deve trabalhar arduamente, com a análise e prospecção de mercado para apontar as reais necessidades de guarda da informação e conhecimento. Como colocado por Conklin (2001), Tonet e Paz (2006) e Kühn e Abecker (1997) é vital que se estabeleça aqueles conhecimentos que são essenciais, do contrário todo o esforço de coleta e transferência se torna dispendioso e sem resultado efetivo.

Nisso, todos os entrevistados foram unânimes em ressaltar o valor do envolvimento da gerência para apontar as necessidades reais de conhecimento e informação a forma como essa disponibilização deveria ocorrer.

Outro ponto levantado, em especial na fala do entrevistado E5 que detinha um cargo de direção era de que o conhecimento primordial era o “saber fazer” em todas as instâncias de atuação da organização. Era, nas palavras dele, o “pulo do gato” de como realizar determinadas ações. Na opinião dele esse tipo de conhecimento era o que deveria ser assumido como o primeiro a ser transferido e armazenado para a continuidade da organização (KÜHN e ABECKER, 1997 – pp. 934).

Item 4 - Definir os níveis de acesso às informações e conhecimentos.

Embora boa parte dos respondentes do questionário tenha especificado que o acesso a informação/conhecimento deveria se dar de forma irrestrita é visível no discurso dos entrevistados que esse conhecimento seja categorizado e disponibilizado da melhor maneira possível. Como colocado anteriormente na seção de Resultados, não se tratava, na visão deles, de cer-

cear o acesso às pessoas, mas estabelecer uma forma de acesso e estabelecer aquilo que é prioritário para a empresa e determinados grupos. (CONCKLIN 2001; DECKER e MAURER, 1999; e KÜHN e ABECKER, 1997)

Nesse caso em especial, deve-se levar em consideração o aspecto fundamental do tipo de trabalho desenvolvido pela empresa e os produtos gerados. Uma vez sendo competitiva no mercado de inovação o cuidado com a transferência deveria efetivamente ser levado em consideração. Isso foi claramente colocado pelos respondentes quando apontaram o problema de sigilo e cuidado com as informações e conhecimentos compartilhados.

Essa discussão deve estender-se para além da memória organizacional, pois é inerente a própria gestão do conhecimento nas organizações.

Item 5 - Definir os atores envolvidos nos processos.

A questão da definição dos atores passa mais por quais papéis se constituirão cada empregado da empresa do que necessariamente quem participará. Efetivamente todos os empregados devem estar envolvidos, em especial os da carreira de pesquisa.

O que deve ser amplamente discutido é o mapeamento dos profissionais que detêm um conhecimento considerado importante para a organização, daqueles profissionais que necessitarão do repasse desse conhecimento para manutenção dos trabalhos na organização e também de quem poderá auxiliar para que esse processo aconteça.

Ficou visível nos resultados de coleta, que ainda precisa estabelecer melhor o perfil dos CTs, não só pela questão da facilidade de repasse do conhecimento, mas também para que ele realmente tenha o conhecimento essencial que deve ser repassado ao ingressante (SCANDURA e WILLIAMS, 2002). O fato de um CT não ser da mesma área, ainda que não tenha prejudicado os trabalhos, na maioria, os NCs ficaram sem um repasse efetivo de conhecimento que poderia auxiliá-los no decorrer do trabalho na empresa.

O apoio da área de suporte também se mostrou essencial. Esse foi um dos pontos com menor avaliação e pode-se perceber que isso fragilizou o processo, uma vez que informações primordiais sobre o seu funcionamento não foram repassadas a contento, além de poder deixar transparecer que não havia um apoio da organização para que o processo acontecesse. Esses mesmos dados ocorreram na avaliação feita anteriormente pela empresa, o que sugere a necessidade de se trabalhar esse quesito de forma contundente quando da implementação de um processo que envolva relacionamento e compartilhamento de conhecimento.

Item 6 - Estabelecer regras e normas para alimentação da memória organizacional, a partir do processo de *mentoring*.

Um dos pontos mais importantes e que ocorre em função da definição de prioridade de conhecimento a ser transferido e armazenado e dos atores que dele participarão é a questão da normatização do processo.

Estabelecer como e quando os conhecimentos serão compartilhados e com quais finalidades permitirão um uso mais apropriado de tudo que foi transferido entre os pares. Percebe-se no trabalho realizado que um problema estava na finalidade do processo de *mentoring*. Ao término do processo os pesquisadores não tinham necessariamente um produto específico que poderia ser utilizado para fins de memória organizacional.

Embora eles gerassem documentos, projetos e publicações não havia uma diretriz clara sobre todo o conhecimento que haviam acumulado ao longo da relação estabelecida. Tão pouco havia uma mensuração se esse compartilhamento havia realmente ocorrido. Uma vez estabelecido o tipo de produto a ser gerado, que represente o conhecimento transferido e compartilhado talvez pudesse ter resultados mais efetivos e uma “alimentação” efetiva para o processo de memória organizacional.

Outro ponto a ser levado em consideração é que o processo de *mentoring* como foi concebido tinha como objetivo principal a socialização de novos contratados, bem como uma avaliação prévia das suas capacidades frente aos desafios da empresa. Entretanto, ele tinha por trás um importante objetivo que era o compartilhamento do conhecimento e que foi tratado de forma secundária, não só pela equipe que o implementou como para a Direção da empresa.

Assim fica visível que para esse processo possa se tornar um aliado na construção da memória organizacional ele deve ter como objetivo primordial a socialização e o compartilhamento do conhecimento e isso deve ser normatizado. Além disso, o foco dele deve ser voltado para um aprendizado informal em ambiente de trabalho e o aspecto avaliativo deve ser excluído, pois não se mostrou contributivo e não condiz com o melhor contexto para um processo de *mentoring*.

Item 7 - Estabelecer relações “par-a-par” efetivas para transferência e geração do conhecimento.

Em função de todas essas diretrizes é fundamental que se estabeleçam relações efetivas entre os que ocupam o lugar de CT e os NCs. Essas relações devem ter foco na socialização e no compartilhamento do conhecimento para que possam gerar resultados realmente passíveis de utilização para a memória.

Para que isso ocorra é imprescindível a criação de um perfil de quem a empresa espera que possa repassar conhecimento. Esse perfil deve perpassar a questão do conhecimento que necessita ser compartilhado, bem como a capacidade de acompanhar o NC para além do compartilhamento: seu desenvolvimento profissional.

De acordo com Cutherbluck (2009) essas relações para serem efetivas devem levar em consideração questões como a de não colocar pessoas em situação de hierarquia diferenciada, pois poderia não haver um aproveitamento efetivo do processo. Isso se daria porque embora a relação de *mentoring* seja de acompanhamento e transferência do conhecimento ela deve ser baseada, também, em um espaço de discussão para construção do conhecimento. Diferenças hierárquicas poderiam ser uma barreira.

Algumas empresas e a própria literatura (ORPEN, 1997) relatam que esse tipo de relação envolvendo chefe-subordinado possa ocorrer de forma a proporcionar bom resultado, observa-se que no caso da empresa estudada, o melhor seria que ambos estivessem na mesma posição hierárquica, uma vez que o quesito formação conta muito. Isso favoreceria um amplo espaço de questionamento e discussão e não só o repasse de conhecimento, mas também de construção efetiva do conhecimento, alinhando conhecimentos do CT e o conhecimento trazido pelo NC. Entretanto, por se tratar de novos contratados seria praticamente impossível que os seus tutores não estivessem em situação hierárquica acima. Eles possuem o mesmo cargo, mas geralmente são líderes de projetos de pesquisa ou coordenam algum setor na unidade de trabalho. Nesse caso o cuidado deveria recair para que essa escolha levasse em consideração que CT e NC não tivessem uma situação de chefia e subordinação direta.

6. CONCLUSÃO

Em função do trabalho realizado, percebe-se que cada vez mais as relações profissionais estão sendo motivo de criação de delicados equilíbrios de convivência que podem promover ou afetar a produtividade dos indivíduos. Nesta atual era de promoção do individualismo o surgimento de conflitos e insatisfações no ambiente de trabalho é cada vez mais comum. Junte-se a isto o despontar de fenômenos e ferramentas tecnológicas instantâneas como as redes sociais e se verá que as empresas e entidades que promovem um ambiente de trabalho com fortes laços de desenvolvimento e elos de relacionamentos interpessoais têm uma grande vantagem competitiva.

O tempo em que se privilegiava o trabalho solitário, onde conversas de telefone ou de corredor eram rapidamente reprimidas chegou ao fim. No momento atual é importante que se comece a estabelecer redes de relacionamento e conversas intensas que possam se mostrar importantes para a realização do trabalho. Essas conversas são a forma pela qual os trabalhadores do conhecimento descobrem o que eles sabem, compartilham isso com os colegas e, nesse processo, criam novo conhecimento para a organização. Assim, as empresas ganharam vida própria e sobrevivem aos homens que as fundaram e governaram por possuírem um “DNA” único e facilmente identificável.

Nesta pesquisa evidenciou-se a necessidade absoluta do compartilhamento do conhecimento como esse gerador de novos conhecimentos e propagador dos conhecimentos já estabelecidos na organização. Significa dizer que para além de quaisquer processos de trabalho a gestão do conhecimento deve ser realizada, com o intuito fundamental de garantir o futuro da organização.

Todo e qualquer programa que atualmente possa gerar o compartilhamento do conhecimento deve ser analisado sob uma ótica diferenciada e privilegiada. O apoio da direção e regras claras para que isso aconteçam devem permear essa prática.

Os resultados apresentados nesse trabalho não se esgotam nesse momento. Eles devem ser analisados sob o olhar de outros trabalhos já realizados na empresa estudada, bem como os que ainda estão sendo realizados: diagnóstico do estado da arte da gestão do conhecimento, memória histórica da organização, mapeamento de ações de gestão do conhecimento, projeto de *Business Intelligence*, entre outros.

Ao olhar os dados dessa pesquisa observa-se a necessidade premente da organização de um olhar diferenciado sobre o conhecimento acumulado e o conhecimento que precisa

construir. Essa construção perpassa, necessariamente, por uma construção coletiva do conhecimento, onde o passado e futuro intelectual da empresa se encontram sob uma perspectiva de compartilhamento.

Os resultados encontrados permitiram diagnosticar como estava sendo mantido o compartilhamento entre novos e antigos empregados e como esse compartilhamento poderia ser utilizado superando questões de socialização e expandindo seus domínios para a construção de uma memória organizacional.

A impressão mais marcante diz respeito à necessidade de que o espaço de reflexão e compartilhamento aconteça e esse espaço é esperado por ambos. Ou seja, tanto novos quanto antigos empregados anseiam por esse momento de intensa troca que deve ser perpetuado e incentivado na empresa. Para isso cabe à Embrapa propor e buscar novas formas para que esse compartilhamento aconteça, além das já existentes. Essas propostas devem explorar o potencial das pessoas e colocá-lo à disposição da empresa.

Outro ponto a ser considerado, é que o compartilhamento do conhecimento deve ser baseado em questões que vão além dos aspectos técnicos e sim do “saber fazer”. Nos resultados relacionados aos pesquisadores ficou latente que as trocas se deram muito em questões burocráticas e técnicas, enquanto aspectos típicos da vivência diária foram colocados em segundo plano. Dessa forma, a busca por novas propostas deve fortalecer o compartilhamento e a troca de conhecimentos tácitos relevantes para o trabalho e a organização.

O apoio emocional, tão mencionado ao longo do trabalho deve ser um norteador dessas trocas. Todo programa que privilegia troca e compartilhamento deve ter uma base essencial no apoio emocional prestado por ambas partes. Se trata de um acompanhamento cuidadoso do trabalho um do outro, da preocupação com o acervo intelectual de cada um.

Este estudo obviamente não se encerra aqui, até porque apresentou certas limitações e lacunas que poderão ser repensados na construção de pesquisas futuras.

Um dos problemas diz respeito ao tamanho da amostra. Esse problema ocorreu em função do pouco tempo disponível para coleta de dados. Isso se deu porque a pesquisa ficou limitada a uma população muito específica com um corte transversal que só tornou possível descrever fenômenos inerentes a determinados grupos num dado momento.

Também, em função da amostra com um “n” muito reduzido, não foi possível realizar testes paramétricos que pudessem verificar com mais acuidade os resultados entre as duas amostras foco do trabalho. Juntando-se esse fato ao anterior relatado, fazer qualquer generalização dos dados poderia incorrer em uma inverdade.

Além disso, não foi detectado, na literatura utilizada, nenhum instrumento validado para medição e avaliação de processos como *mentoring*, compartilhamento e memória organizacional. Isso ocorreu, muito em função dos problemas apontados pelos diversos autores sobre a dificuldade de conceituação desses construtos que por vezes fazem os pesquisadores dirigirem seus esforços para diferentes objetivos de medição. Assim o instrumento utilizado, foi construído pela pesquisadora, em função de experiência prévia, de leitura dos relatos de pesquisadores e do instrumento já utilizado na empresa para avaliação do processo de *mentoring*.

Esse instrumento, embora tenha tido uma validação semântica, junto a juízes e possíveis respondentes não teve uma validação da escala e de seus itens. Estatisticamente não foi possível alcançar essa validação, novamente em função do número reduzido da amostra. Assim, embora os itens pareçam avaliar claramente ao que se propõe o instrumento mereceria passar por uma avaliação mais criteriosa sobre sua efetividade. E isso deve ser fonte para criação de um trabalho futuro, envolvendo a empresa pesquisada e outras que adotem um processo semelhante. Assim, o instrumento sendo validado poderá ser utilizado em diversos contextos auxiliando, inclusive, na implementação desses processos.

Outro problema foi que os dados encontrados pela empresa e pela pesquisadora não puderam ser confrontados por meio de análises estatísticas, pois os instrumentos não eram os mesmos. Isso ocorreu tendo em vista que o objetivo dessa pesquisa avaliava outros processos, além do de *mentoring*. Além disso, o instrumento desenvolvido pela pesquisadora era mais complexo e com perguntas cujas escalas atendiam aos critérios de pesquisa científica, fato que não ocorria no instrumento da empresa. Portanto a correlação entre as amostras dos dois estudos não pôde ser realizada em sua totalidade, sendo tão somente uma comparação simples de resultados, mas que não inviabiliza a comparação desses resultados demonstrando que tanto a avaliação feita pela empresa quanto a realizada pela pesquisadora chegaram a resultados bastante próximos.

Os fenômenos abarcados nesta pesquisa mostram-se complexos na literatura de gestão do conhecimento e das organizações, já tendo recebido, inclusive, a atenção de inúmeros pesquisadores nacionais e internacionais. Portanto, as discussões deste estudo são importantes contribuições, mas não esgotam o tema que abrange diferentes outras possibilidades de abordagens.

Estudos com maior amplitude, poderão corroborar ou não os resultados e proporcionar outros olhares a cerca do tema justamente pelo estudo ter sido conduzido em uma única em-

presa. Assim, estudos comparativos, constituem-se em uma possibilidade de futuras pesquisas sobre os fenômenos estudados, ocorrendo em outras organizações do mesmo segmento.

Cabe ainda ressaltar a utilização de outras técnicas complementares de coleta de dados, como por exemplo, a formação de grupos focais, que poderia agregar novas informações aos resultados e melhorar ainda mais as análises realizadas.

Entretanto, os problemas aqui apontados não devem desmerecer os dados encontrados. Os resultados aqui elencados reforçam a necessidade de novas pesquisas e o caráter inédito de pensar os dois processos conjuntamente. Dessa forma, sugere-se que novos trabalhos devem, necessariamente, ser realizados na empresa ou em outro contexto a fim de diagnosticar possíveis conexões entre os tantos processos existentes para gestão do conhecimento, bem como para validação do instrumento.

A contribuição que aqui se encerra é que processos que aparentemente ocorrem de forma independente poderiam ter seus resultados otimizados. A utilização de um processo como o de *mentoring* para auxiliar questões da memória organizacional deveria ser primordial, uma vez que esse último processo não se encontra implementado e sistematizado dentro da organização. Assim, o trabalho pode servir como um marco inicial para a discussão da memória organizacional e como fonte para estudos posteriores sobre processos de compartilhamento dentro da empresa, inclusive oferecendo um primeiro instrumento de pesquisa.

A resposta para a questão norteadora do trabalho é sim: O programa de *mentoring* é um caminho viável para a construção da memória organizacional. Não só ele, mas todos os processos que viabilizem compartilhamento e trocas intensas entre empregados, sejam eles novos ou antigos nas organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ackerman, M. S. e Halverson, C. **Organizational Memory: Processes, Boundary Objects, and Trajectories** in *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences* (1-12): 1999.

Allen, T. D., Eby, L. T., Kimberly, E. O. e Lentz, E. **The state of mentoring research: A qualitative review of current research methods and future research implications** in *Journal of Vocational Behavior* (2008), doi:10.1016/j.jvb.2007.08.004.

Allen, T. D., Eby, L. T., e Lentz, E. **Mentorship Behaviors and Mentorship Quality Associated With Formal Mentoring Programs: Closing the Gap Between Research and Practice** in *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, N ° 3 (567-578): 2006.

Alvarado, M., Romero-Salcedo, M. e Sheremetov, L. **A corporative memory based on the user profiles** in *Expert Systems with Applications*, Volume 26, Issue 1, (pp. 87-94): 2004.

Appelbaum, S. H., Ritchie, S. e Shapiro, B. T. **Mentoring Revisited: An Organizational Behaviour Construct** in *The International Journal of Career Management*, Vol. 6 No. 3, pp. 3-10, MCB University Press: 1994.

Argote, L. e Ingram P. **Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms** in *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Volume 82, Issue 1, pp. 150-169, 2000.

Bhatt, G. D. e Zaveri, J. **The enabling role of decision support systems in organizational learning** in *Decision Support Systems* 32, pp. 297– 309: 2002.

Chang, D. R. e Cho, H. **Organizational Memory Influence New Products Success** in *Journal of Business Research* 61 (pp. 13–23): 2008.

Chang, D. R. Choi, B. e Lee, H. **An organizational memory for facilitating knowledge: an application to e-business architecture** in *Expert Systems with Applications* 26, (pp. 203–215): 2004.

Chao, G. T. **Mentoring and Organizational Socialization: Network for Work Adjustment** in *The handbook of mentoring at work: theory, research and practice*. Edited by Belle Rose Ragins, Kathy E. Kram. pp. 179-196, 2008.

Clutterbuck, D. **Everyone Needs a Mentor: Forest talent in your organization**. CIPD: 2009.

Clutterbuck, D. e Megginson, D. **Mentoring Executives and Directors**. Elsevier: 1999.

Conklin, J. **Designing Organizational Memory: Preserving Intellectual Assets in a Knowledge Economy**. 2001. Disponível em: <<http://cognexus.org/dom.pdf>>. Acessado em 10/11/2009.

Conway, C. **Mentoring managers in organisations** in Equal Opportunities International. Vol.14, Iss. 3,4; (1-52) Patrington: 1995.

Deans, F., Oakley, L. James, R. e Wrigley, R. **Coaching and Mentoring for Leadership Development** in Civil Society in Praxis Paper n° 14. International Training and Research Centre: 2006.

Decker, S. e Maurer, F. **Editorial: Organizational memory and knowledge Management** in International Journal Human-Computer Studies 51, pp. 511-516: 1999.

Dougherty, T. W e Dreher, G. F. **Mentoring and Career Outcome: conceptual and methodological issue in a emerging literature** in The handbook of mentoring at work: theory, research and practice. Edited by Belle Rose Ragins, Kathy E. Kram. pp. 51-94, 2008.

Ellinger, A. **Mentoring in Contexts: The Workplace and Educational Institutions** in Critical Perspectives on Mentoring: Trends and Issues Information Series No. 388. ERIC Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education Center on Education and Training for Employment College of Education The Ohio State University 1900, pp. 15-26, Kenny Road Columbus: 2002.

Ellinger, A. e Bostrom, R. **Managerial coaching behaviors in learning organizations** in Journal of Management Development Volume: 18 Page: 752 – 771, MCB UP Ltd: 1999.

Embrapa, **IV Plano Diretor da Embrapa – 2004-2007**, Embrapa 2004

_____, **V Plano Diretor da Embrapa 2008-2011-2023**, Embrapa 2008.

_____, **Relatório de Meta – Análise de Melhoria de Processo: Período de Experiência**, Embrapa 2008.

- Ensher, E. e Murphy, S. **Power Mentoring: How successful mentors and protégés get the most out of their relationships**. Ed. Jossey-Bass: 2005.
- Friday, E., e Green, A. **A reconceptualization of mentoring and sponsoring** in *Management Decision* Vol. 42 No. 5, (pp. 628-644): 2004.
- Gay, B. **What is Mentoring?** in *Education + Training*, Vol. 36, No. 5, (pp. 4-7): 1994.
- Hall D. T. e Kahn W. A. **Developmental Relationships at Work: a learning perspective** in *The New Word of Work: challenges and opportunities*, Edited by Cary L. Cooper and Ronald J. Burke, pp. 49-74: 2002.
- Hasman, C. **Mentoring: From Athena to the 21st Century** in *Critical Perspectives on Mentoring: Trends and Issues Information Series No. 388*. ERIC Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education Center on Education and Training for Employment College of Education The Ohio State University 1900, pp.1-4, Kenny Road Columbus: 2002.
- Hezlett, S. e Gibson, S. **Mentoring and Human Resource Development: Where we are and where we need to go** in *Advances in Developing Human Resources* (7) 4. pp. 446-469: 2005.
- Higgins, M. C., Chandler, D. E. e Kram, K. E. **Developmental Initiation and Developmental Networks** in *The handbook of mentoring at work: theory, research and practice*. Edited by Belle Rose Ragins, Kathy E. Kram. pp. 349-372: 2008.
- Kakabadse, A., Vinnicombe, S. e Bank, J. **Working in Organizations**. Gower Publishing, Ltd.: 2004.
- Kleinman, G., Siegel, P. H. e Eckstein, C. **Mentoring and Learning: the case of CPA firms** in *Leadership e Organization Development Journal* 22/1, pp.22-33, MCB University Press: 2001.
- Kram, K. E. **Mentoring at Work: developmental relationships in organizational life**, University Press of America: 1985.
- Krogh, G., Ichijo, K., Nonaka, I. **Facilitando a Criação do Conhecimento** Ed. Campus São Paulo, 2001.
- Kühn, O. e Abecker, A. **Corporate Memories for Knowledge Management in Industrial Practice: Prospects and Challenges** in *Journal of Universal Computer Science*, vol. 3, n° 8, pp. 929-954: 1997.

Lacey, K. **Making mentoring happen: A simple and effective guide to implementing a successful mentoring program.** Allen e Unwin: 1999.

Lahaie, D. **The impact of corporate memory loss: What happens when a senior executive leaves?** in *Leadership in Health Services* Vol. 18 No. 3, pp. xxxv-xlvii: 2005.

Lankau, M. J. e Scandura, T. A. **Mentoring as a Fórum for Personal Learning in Organizations** in *The handbook of mentoring at work: theory, research and practice.* Edited by Belle Rose Ragins, Kathy E. Kram. pp. 95-122: 2008.

Lee, J. N. e Kwok, R. C. W. **A fuzzy GSS framework for organizational knowledge acquisition** in *International Journal of Information Management* 20. pp. 383-398: 2000.

Matsuda, T. **Organizational Intelligence: Theory of Collectively Intelligent Behaviors and Engineering of Effective Information Systems** in *International Conference on Systems, Man and Cybernetics* 1993, v. 1, pp. 664-669: 1993.

Moresi, E. A. (org.) **Metodologia da Pesquisa.** Universidade Católica de Brasília: 2004 (não publicado)

Mott, V. **Emerging Perspectives on Mentoring: Fostering Adult Learning and Development** in *Critical Perspectives on Mentoring: Trends and Issues Information Series* No. 388. ERIC Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education Center on Education and Training for Employment College of Education The Ohio State University 1900, pp.5-13, Kenny Road Columbus: 2002.

Orpen, C. **The effects of formal mentoring on employee work motivation, organizational commitment and job performance** in *The Learning Organization*, Volume 4, Number 2, pp. 53-60: 1997.

Parsloe, E e Wray, M. **Coaching and Mentoring: practical methods to improve learn.** Kogan Page: 2000.

Peel, D. **Coaching and Mentoring in Small to Medium Sized Enterprises in the UK – factors that affect success and a possible solution** in *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* Vol. 2, No. 1, pp. 46-56: 2004.

Ritchie, A. e Genoni, P. **Group Mentoring and professionalism: a programme evaluation.** Library Management. Volume 23, Number 1/2, pp 68-78. MCB Up Limited: 2002.

Scalzo, N. J., **Memory Loss? Corporate knowledge and radical change** in *Journal of Business Strategy*, Vol. 27, N° 4, pp. 60-69: 2006.

Scandura, T. A., Tejada, M. J., Werther, W. B. e Lankau, M. J. **Perspectives on Mentoring** in *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 17, N° 3, pp. 50-56: 1996.

Scandura, T. A. e Williams, E. A. **Formal Mentoring: the promise and the precipice** in *The New Word of Work: challenges and opportunities*, Edited by Cary L. Cooper and Ronald J. Burke, pp. 241-257: 2002.

Simic, I. **Organizational Learning as a Component of Organizational Intelligence** in *Information and Marketing Aspects of the economically*. University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria pp 189-196: 2005.

Singh, V., Bains, D. e Vinnicombe, S. **Informal Mentoring as na Organisational Resource** in *Long Range Planning* Vol. 35 pp.389–405, 2002

Stein, E. W. **Organizational Memory: Review of concepts and recommendations for management** in *International Journal of Information Management*, Vol. 15, N° 2, pp. 17 – 32: 1995.

Tonet, H. C. e Paz, M. G. T. **Um Modelo para o Compartilhamento de Conhecimento no Trabalho** in *Revista de Administração Contemporânea*, v. 10, n. 2, Abr./Jun, pp. 75 – 94: 2006.

Underhill, C. M. **The effectiveness of mentoring programs in corporate settings: A meta-analytical review of the literature**, in *Journal of Vocational Behavior* 68, pp. 292-307: 2006.

Unland, R. **Organizational Intelligence and Negotiation Based DAI Systems - Theoretical Foundations and Experimental Results**, in *Working Papers of the Institute of Business Informatics – Workpaper n° 35*, University of Münster, Institute of Business Informatics: Germany: 1994.

Wexler, M. N. **Organizational memory and intellectual capital** in *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3, N° 4, pp. 393-414: 2002.

Veale, D. J., e Wachtel, J. M. **Mentoring and coaching as part of a human resource development strategy: an example at Coca-Cola Foods** in *Leadership & Organization Development Journal* 17/3, pp.16–20, MCB University Press: 1996.

APÊNDICE A - PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DE NOVOS CONTRATADOS: QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO

Caro colega,

Este questionário visa avaliar o processo de socialização e avaliação de novos contratados na Embrapa, tendo como base o compartilhamento do conhecimento. Ele também será parte importante da coleta de dados de dissertação de mestrado que está sendo desenvolvida pela colega Daniella Araújo, lotada no DGP.

O objetivo é que com essa avaliação e com base em suas sugestões possamos melhorar o processo para os futuros colegas de empresa. Para respondê-lo você deverá disponibilizar **cerca de 10 minutos**.

Lembramos que os dados serão tratados de forma global garantindo, assim, sigilo sobre suas respostas.

Agradecemos, antecipadamente, sua participação.

1.1 Quando você foi informado dos procedimentos do período de experiência?

- () na primeira semana de trabalho
 () duas semanas após começar a trabalhar
 () um período maior. Quanto (em dias, após a contratação): _____

1.2 Você recebeu treinamento introdutório?

- () sim () não

1.3 Você teve Conselheiro Técnico?

- () sim () não

1.4 Seu Conselheiro Técnico estava na mesma área de atuação que você?

- () sim () não

1.5 Como isso dificultou ou facilitou o trabalho que ele desenvolveu com você?

2. A seguir avalie a importância dos próximos itens utilizando a escala abaixo para avaliar a qualidade do processo, onde:

1.....
.....10
Nenhuma Importância Extrema Importância

Itens	
1. Existência de um processo de Socialização e avaliação ao cargo do novo contratado.	
2. Presença de um Conselheiro Técnico.	
3. Clareza das etapas e regras do processo de Socialização.	
4. Clareza das suas atribuições no processo de Socialização.	

5. Tempo de duração do período de experiência para pesquisador (3 meses de período de experiência e 9 meses de avaliação do trabalho).	
6. Informações disponíveis para auxiliar o trabalho como Conselheiro Técnico.	
7. Informações prestadas pelos analistas do DGP.	
8. Material utilizado para o processo de Socialização (carta do presidente, caderno, bolsa, camisa e “pin”).	
9. Realização de uma avaliação de desempenho ao longo do processo.	
10. Realização de uma avaliação de competências ao longo do processo.	
11. Seu aprendizado técnico ao longo do processo.	
12. Seu crescimento pessoal ao longo do processo	
13. Seu crescimento profissional ao longo do processo	
14. Relacionamento com o seu Conselheiro.	
15. Disponibilidade do Conselheiro para discutir aspectos técnicos.	
16. Capacidade do Conselheiro de disponibilizar redes de relacionamento.	
17. Capacidade do Conselheiro de oferecer feedback ao empregado.	
18. Capacidade do Conselheiro de fornecer suporte emocional ao empregado.	
19. Capacidade do Conselheiro de atuar como facilitador entre o empregado e a organização.	
20. Capacidade do Conselheiro de transferir conhecimentos para o novo empregado.	
21. Capacidade do Conselheiro de atuar como promotor da carreira do novo empregado.	
22. Capacidade do Conselheiro de aprender junto com o novo empregado.	

3. A seguir, avalie o processo a partir dos próximos itens utilizando a escala abaixo para avaliar, onde:

1.....	10
Péssimo	Excelente

Itens	A
1. Adequação do processo de Socialização e avaliação ao cargo do novo contratado (um ano de duração ao todo).	
2. Atuação do Conselheiro Técnico.	
3. Clareza das etapas e regras do processo do processo de Socialização.	
4. Clareza das suas atribuições no processo de Socialização.	
5. Tempo de duração do período de experiência para pesquisador (3 meses de período de experiência e 9 meses de avaliação do trabalho).	
6. Informações disponíveis para auxiliar o trabalho como Conselheiro Técnico.	
7. Informações prestadas pelos analistas do DGP.	
8. Material utilizado para o processo de Socialização (carta do presidente, caderno, bolsa, camisa e “pin”).	
9. Realização de uma avaliação de desempenho ao longo do processo.	
10. Realização de uma avaliação de competências ao longo do processo.	
11. Seu aprendizado técnico ao longo do processo.	

12. Seu crescimento pessoal ao longo do processo	
13. Seu crescimento profissional ao longo do processo	
14. Relação com o seu Conselheiro.	
15. Disponibilidade do Conselheiro para discutir aspectos técnicos.	
16. Capacidade do Conselheiro de disponibilizar redes de relacionamento.	
17. Capacidade do Conselheiro de oferecer feedback ao empregado.	
18. Capacidade do Conselheiro de fornecer suporte emocional ao empregado.	
19. Capacidade do Conselheiro de atuar como facilitador entre o empregado e a organização.	
20. Capacidade do Conselheiro de transferir conhecimentos para o novo empregado.	
21. Capacidade do Conselheiro de atuar como promotor da carreira do novo empregado.	
22. Capacidade do Conselheiro de aprender junto com o novo empregado.	

4. Que documento(s) o relacionamento com seu Conselheiro gerou (possível escolher mais de um item)?

- () Projeto de Avaliação
 () Relatórios de pesquisa
 () Memorial sobre seu trabalho
 () Arquivos de suporte e consulta para o seu trabalho
 () Publicações científicas
 () Publicações administrativas
 () Outro: _____
 () Nenhum (em caso dessa escolha, pular para questão 8)

5. Quanto ao(s) documento(s) gerado(s) indique o(s) tipo(s) de compartilhamento que foi feito (possível escolher mais de um item).

- () Compartilhamento com a chefia imediata
 () Compartilhamento com os colegas de trabalho da Embrapa
 () Compartilhamento com colegas externos à Embrapa
 () Compartilhamento com subordinados
 () Outro: _____

6. Acredita que os documentos gerados poderiam auxiliar outros colegas se compartilhados? Por quê?

- () sim() não

7. Você disporia o(s) documento(s), em uma rede integrada, para os colegas da Embrapa? Por quê?

- () sim() não

8. O seu relacionamento com o Conselheiro Técnico gerou algum ganho de conhecimento técnico-científico que pode auxiliá-lo no seu trabalho?

() sim() não

Se não, pular para questão 10

9. Você disporia esses conhecimentos técnico-científicos em uma rede integrada, para os colegas da Embrapa? Por quê?

10. Que tipo de ferramenta ou meio você utilizaria para compartilhar qualquer tipo de conhecimento gerado em função das suas pesquisas?

() Workshops entre Unidades da Embrapa com geração de documentos internos de consulta.

() Banco de dados informatizado com acesso restrito apenas a pesquisadores

() Banco de dados informatizado com livre acesso de consulta (assistentes, analistas e pesquisadores)

() Banco de dados informatizado com acesso a todos (assistentes, analistas e pesquisadores) mas com níveis de consulta diferenciados.

() Outro: _____

11. A seguir encontram-se alguns itens sobre compartilhamento de conhecimento. Avalie a frequência, desde que foi contratado, que cada uma dessas situações aconteceu com você utilizando a escala abaixo.

1.....
....10
Nunca Sempre

Item	Frequência
Buscou por informações técnico-científicas com colegas de trabalho da unidade	
Buscou por informações técnico-científicas com colegas de outra unidade da Embrapa	
Buscou por metodologias de trabalho que pudessem otimizar o seu trabalho com colegas de trabalho da unidade.	
Buscou por metodologias de trabalho que pudessem otimizar o seu trabalho com colegas de outra unidade da Embrapa.	
Depois de desenvolver um determinado trabalho descobriu que algum colega da unidade já havia realizado algo semelhante.	
Depois de desenvolver um determinado trabalho descobriu que algum colega de outra unidade da Embrapa já havia realizado algo semelhante.	
Teve auxílio de algum colega que não pertencia a sua rede de pesquisa para resolução de um problema de pesquisa.	

12. Acredita que os novos contratados devem passar por um processo de Socialização e Avaliação como esse?

() sim() não

12.1 Por quê?

13. Que modificações você faria no processo?**Data de admissão:****Unidade de lotação:****Idade:****Cargo:**☐ Pesquisador A ☐ Pesquisador B

APÊNDICE B - PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DE NOVOS CONTRATADOS: QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO

Caro colega,

Este questionário visa avaliar o processo de socialização e avaliação de novos contratados na Embrapa, tendo como base o compartilhamento do conhecimento. Ele também será parte importante da coleta de dados de dissertação de mestrado que está sendo desenvolvida pela colega Daniella Araújo, lotada no DGP.

O objetivo é que com essa avaliação e com base em suas sugestões possamos melhorar o processo para os futuros colegas de empresa. Para respondê-lo você deverá disponibilizar **cerca de 10 minutos**.

Lembramos que os dados serão tratados de forma global garantindo, assim, sigilo sobre suas respostas.

Agradecemos, antecipadamente, sua participação.

1. Inicialmente, gostaríamos de algumas informações para nosso controle.

1.1 Como ocorreu a sua escolha para Conselheiro Técnico?

- ☐ Indicação da Chefia da Unidade
- ☐ Indicação da Chefia de P&D
- ☐ Indicação da Chefia de Administração
- ☐ Indicação do CTI da Unidade
- ☐ Indicação do Chefe Imediato do Empregado
- ☐ Outro: _____

1.2 Por quem foram passadas as informações sobre como deveria ser a sua forma de atuação?

- ☐ Pela Chefia da Unidade
- ☐ Pela Chefia de P&D
- ☐ Pela Chefia de Administração
- ☐ Pelo CTI da Unidade
- ☐ Pelo Chefe Imediato do Empregado
- ☐ Pelo Setor de Gestão de Pessoas da Unidade
- ☐ Outro: _____

1.3 Você teve acesso a algum documento com orientações sobre o processo de socialização e avaliação dos novos empregados?

☐ Não

☐ Sim. Como: a) Setor de Gestão de Pessoas

b) Chefia de P&D

c) Chefia de Administração

d) Chefia da Unidade

e) Outros: _____

1.4 Seu Orientando estava na mesma área de atuação que você?

() sim () não

1.5 Como isso dificultou ou facilitou o trabalho que ele desenvolveu com você?**2. A seguir avalie a importância dos próximos itens utilizando a escala abaixo para avaliar a qualidade do processo, onde:**

1.....	10
Nenhuma Importância Extrema Importância	

Itens	I
1. Existência de um processo de Socialização e avaliação ao cargo do novo contratado.	
2. Presença de um Conselheiro Técnico.	
3. Clareza das etapas e regras do processo de Socialização.	
4. Clareza das suas atribuições no processo de Socialização.	
5. Tempo de duração do período de experiência para pesquisador (3 meses de período de experiência e 9 meses de avaliação do trabalho).	
6. Informações disponíveis para auxiliar o trabalho como Conselheiro Técnico.	
7. Informações prestadas pelos analistas do DGP.	
8. Material utilizado para o processo de Socialização (carta do presidente, caderno, bolsa, camisa e “pin”).	
9. Realização de uma avaliação de desempenho ao longo do processo.	
10. Realização de uma avaliação de competências ao longo do processo.	
11. Seu aprendizado técnico ao longo do processo.	
12. Seu crescimento pessoal ao longo do processo	
13. Seu crescimento profissional ao longo do processo	
14. Relação com o seu orientando.	
15. Disponibilidade do Conselheiro para discutir aspectos técnicos.	
16. Capacidade do Conselheiro de disponibilizar redes de relacionamento.	
17. Capacidade do Conselheiro de oferecer feedback ao empregado.	
18. Capacidade do Conselheiro de fornecer suporte emocional ao empregado.	
19. Capacidade do Conselheiro de atuar como facilitador entre o empregado e a organização.	
20. Capacidade do Conselheiro de transferir conhecimentos para o novo empregado.	
21. Capacidade do Conselheiro de atuar como promotor da carreira do novo empregado.	
22. Capacidade do Conselheiro de aprender junto com o novo empregado.	

3. A seguir, avalie o processo a partir dos próximos itens utilizando a escala abaixo para avaliar, onde:

1.....	10
Péssimo Excelente	

Itens	A
1. Adequação do processo de Socialização e avaliação ao cargo do novo contratado.	
2. Sua atuação como Conselheiro Técnico.	
3. Clareza das etapas e regras do processo do processo de Socialização.	
4. Clareza das suas atribuições no processo de Socialização.	
5. Tempo de duração do período de experiência para pesquisador (3 meses de período de experiência e 9 meses de avaliação do trabalho).	
6. Informações disponíveis para auxiliar o trabalho como Conselheiro Técnico.	
7. Informações prestadas pelos analistas do DGP.	
8. Material utilizado para o processo de Socialização (carta do presidente, caderno, bolsa, camisa e “pin”).	
9. Realização de uma avaliação de desempenho ao longo do processo.	
10. Realização de uma avaliação de competências ao longo do processo.	
11. Seu aprendizado técnico ao longo do processo.	
12. Seu crescimento pessoal ao longo do processo	
13. Seu crescimento profissional ao longo do processo	
14. Relação com o seu orientando.	
15. Sua disponibilidade para discutir aspectos técnicos.	
16. Sua capacidade de disponibilizar redes de relacionamento.	
17. Sua capacidade de oferecer feedback ao empregado.	
18. Sua capacidade de fornecer suporte emocional ao empregado.	
19. Sua capacidade de atuar como facilitador entre o empregado e a organização.	
20. Sua capacidade de transferir conhecimentos para o novo empregado.	
21. Sua capacidade de atuar como promotor da carreira do novo empregado.	
22. Sua capacidade de aprender junto com o novo empregado.	

4. Que documento(s) o relacionamento com seu orientando gerou?

- () Projeto de Avaliação do Processo de Avaliação e Socialização de Novos Contratados
 () Relatórios de pesquisa
 () Memorial sobre seu trabalho
 () Arquivos de suporte e consulta para o seu trabalho
 () Publicações científicas
 () Publicações administrativas
 () Outro: _____
 () Nenhum (em caso dessa escolha, pular para questão 8)

5. Quanto ao(s) documento(s) gerado(s) indique o(s) tipo(s) de compartilhamento(s) que foi(ram) feito(s).

- () Compartilhamento com a chefia imediata
 () Compartilhamento com os colegas de trabalho da Embrapa
 () Compartilhamento com colegas externos à Embrapa
 () Compartilhamento com subordinados
 () Outro: _____

6. Acredita que os documentos gerados poderiam auxiliar outros colegas se compartilhados? Por quê?

- () sim() não

7. Você disporia o(s) documento(s), em uma rede integrada, para os colegas da Embrapa? Por quê?

() sim() não

8. O seu relacionamento com o orientando gerou algum ganho de conhecimento técnico-científico que pode auxiliar você no seu trabalho?

() sim() não

Se não, pular para a questão 10

9. Você disporia esses conhecimentos técnicos-científicos em uma rede integrada, para os colegas da Embrapa? Por quê?

() sim() não

10. Que tipo de ferramenta ou meio você utilizaria para compartilhar qualquer tipo de conhecimento gerado em função das suas pesquisas?

() Workshops entre Unidades da Embrapa com geração de documentos internos de consulta.

() Banco de dados informatizado com acesso restrito apenas a pesquisadores

() Banco de dados informatizado com livre acesso de consulta (assistentes, analistas e pesquisadores)

() Banco de dados informatizado com acesso a todos (assistentes, analistas e pesquisadores) mas com níveis de consulta diferenciados.

() Outro: _____

11. Gostaríamos, também, que você respondesse mais algumas perguntas:

11.1 Acha que a presença de um empregado ou um pesquisador como Conselheiro Técnico auxiliou no processo de crescimento profissional do novo empregado?

() sim () não

Por quê?

11.2 Gostaria de ser Conselheiro Técnico novamente? () sim () não

Por quê?

12. Que modificações você faria no processo de socialização e avaliação?

Data de admissão:

Unidade de lotação:

Idade:

Cargo: () Pesquisador A () Pesquisador B

Quantas pessoas você orientou: _____

Quantos foram aprovados no processo: _____

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Essa entrevista tem como objetivo coletar informações que possibilitem a construção de uma linha de raciocínio para a construção de uma memória organizacional na Embrapa. Ela parte do trabalho de dissertação que visa entender como um processo de compartilhamento, (Socialização e Avaliação de novos contratados) pôde auxiliar na construção de uma memória organizacional. Nos últimos anos, em especial com a saída dos empregados mais antigos levantou-se uma discussão sobre como as informações relevantes à realização de pesquisas e o conhecimento gerado com elas poderiam ser armazenados com a saída dessas pessoas. Um dos projetos diz respeito à construção da memória histórica da empresa, que já tem sido realizada pelo SCT. Do outro lado, é necessário pensar no armazenamento dos conhecimentos técnico-científicos que vêm sendo gerados. Assim, com essa entrevista visamos identificar alguns elementos essenciais para a construção da memória e quais estratégias seriam as mais apropriadas.

1. O que você entende como memória organizacional?
2. Ao falar em memória, vemos claramente a questão de um repositório e transferência do conhecimento. Qual é sua maior preocupação quando se fala de memória organizacional no âmbito da Embrapa?
3. Alguns pesquisadores que responderam ao questionário da pesquisa, disseram que teriam compartilhar seus conhecimentos adquiridos em função da propriedade intelectual ou do medo de roubo de informações. Que tipo de informações/conhecimentos deveriam ser levados em consideração na MO?
4. Ainda com relação a esse medo de compartilhamento, que tipo de mudanças deveríamos fazer em diferentes níveis: cultural, estrutural, de processos, para que um processo de memória organizacional fosse efetivo?
5. Temos um processo de socialização de novos contratados que se baseia em *mentoring*. Nele o empregado mais velho repassa conhecimento para o mais novo. Nesse contexto, quais estratégias adotadas na Embrapa, hoje, podem ser consideradas como importantes para alimentação e manutenção dessa memória?
6. Quais outras estratégias você sugere para iniciarmos um trabalho de coleta e guarda desses conhecimentos?
7. **Caso não tenha sido mencionada a questão da informática:** A experiência fala que as empresas precisam criar sistemas informatizados para controle e distribuição dessa memória organizacional. **Caso já tenha sido mencionada a questão da informática:** Você concorda com algo desse tipo? Qual seria uma alternativa?
8. Se essa é uma possibilidade; como essas informações/conhecimentos deveriam ser tratados? De forma hierarquizada, categorizando o tipo de informação/conhecimento e com isso gerenciando o acesso? **E se não, qual uma outra possibilidade?**
9. Há algo mais que precise ser considerado?

Obrigada pela sua participação.

APÊNDICE D – QUESTÃO: SEU CONSELHEIRO ESTAVA NA MESMA ÁREA DE ATUAÇÃO QUE VOCÊ? COMO ISSO DIFICULTOU OU FACILITOU O TRABALHO QUE ELE DESENVOLVEU COM VOCÊ?

Áreas Iguais

1 (metas e objetivos bem planejados)

A orientação de um pesquisador da mesma área de atuação facilitou a definição do projeto probatório e seu desenvolvimento no período

Facilitou no tocante à decisão do projeto a ser desenvolvido e os trâmites de rotina da unidade.

2 (facilitou a orientação)

Facilitou em decorrência da experiência de trabalho do meu conselheiro

Facilitou a comunicação e consequentemente o desenvolvimento do trabalho.

Facilitou o trabalho devido a internalização de siglas e procedimentos de trabalho.

Não tive problemas com meu conselheiro. O projeto sugerido foi muito produtivo e interessante

Como ele já tinha conhecimento na área e também já tinha experiência na Embrapa, isso facilitou meu trabalho

Isso foi ESSENCIAL. Me ajudou a definir linhas de pesquisa, encurtou caminhos, poupou tempo.

Facilitou

Facilitou

Apesar de desafios grandes que houveram no período de experiência, tudo foi resolvido de forma mais fácil devido a experiência dele. A ajuda e conselhos de colegas pesquisadores que entraram recentemente, também foi muito importante para facilitar o desenvolvimento do meu trabalho, durante esse período.

Considero importante que o conselheiro seja da mesma área de atuação pois consequentemente ele estará mais capacitado para o processo de avaliação de desempenho, especialmente quanto a aspectos técnico-científicos. É o que tem acontecido no meu caso.

Isso facilitou muito, pois fui contratado para trabalhar com algo desconhecido para mim, apesar de se encaixar na grande área explícita no edital do concurso.

Facilitou muito, pois todas as etapas foram otimizadas e as orientações foram transmitidas com eficiência e de forma esclarecedora. A área de atuação foi a mesma, mas a subárea correspondente à contratação foi um apêndice dela.

Por sermos da mesma área de formação (e Pós-Graduação), facilitou a sinergia (busca conjunta) por soluções!

Meu Conselheiro é da mesma área de atuação isso facilitou muito para as trocas de opiniões sobre os aspectos técnicos do meu trabalho.

Acredito que tenha facilitado o trabalho a ser desenvolvido, embora o meu trabalho tenha sido o primeiro a ser desenvolvido na área para a qual fui contratada.

Por estarmos na mesma área, tínhamos formação e conhecimento semelhantes o que facilitou muito o desenvolvimento do trabalho

Facilitou por estarmos habituados aos mesmos termos técnicos e científicos e a uma mesma sequência de eventos na pesquisa.

O fato de estarmos na mesma área de atuação facilitou minha atuação.

Facilitou o período de adaptação ao trabalho.

Facilidade de discussão da pesquisa e dos resultados

Facilitou pois desenvolvemos trabalhos complementares juntos.

O conselheiro técnico contribui positivamente com sugestões e críticas sobre a proposta, além disso facilitou o desenvolvimento das atividades através da disponibilização de recursos e, ainda,(...)

A definição de conselheiro técnico da mesma área, facilitou o trabalho.

3 (facilitou o relacionamento)

Foi mais fácil, pois não tive dificuldades para me inserir na atividade do pesquisador pois o trabalho na mesma área possibilitou um diálogo e comunicação melhor, além de mais empática.

Facilitou o desenvolvimento do trabalho, pois permite a troca de informações de maneira mais rápida.

A relação próxima com o Conselheiro técnico foi adequada e importante para o desenvolvimento do trabalho

Facilitou por permitir intercâmbio de informações sobre a estrutura da Empresa, pessoas que trabalham na mesma área e onde localizar recursos dentro da unidade.

Facilitou o trabalho

Facilitou, pois ele pode avaliar melhor o meu desempenho já que compreendia melhor as exigências/graus de dificuldade para execução do mesmo.

Facilitou muito. Tive muito sorte em encontrar um conselheiro paciente e capacitado para me ajudar a desempenhar minhas funções na empresa.

4 (não facilitou, pois não mantiveram um relacionamento próximo)

O conselheiro teve pouca participação durante o período de experiência, o que dificultou o processo de avaliação. Socialização muito incipiente, negligência à importante aproximação com demais agentes estaduais (Secretarias e Institutos Estaduais). Devia pelo menos apresentar as Unidades da Região para que o novo contratado pudesse identificar parceiros. Apresentar um projeto de pesquisa em 90 dias sem conhecer direito a realidade do Estado só serviu para atrapalhar, e nisso membros do CTI emitiram opiniões equivocadas que também atrapalharam. Outro destaque foram críticas infundamentadas recebidas da chefia de pesquisa que causaram desmotivação. Contudo, eu consegui trabalhar e produzir no primeiro ano de trabalho, porém por iniciativas próprias. Portanto, o processo deveria ter sido melhor.

As áreas eram próximas, o maior entrave foi a formação acadêmica diferente, e as explicações dos conceitos foram recebidas por ele como arrogância minha.

Apesar de trabalharmos na mesma área de atuação, não houve muita interação com o conselheiro.

5 (ajudou a estabelecer redes de relacionamento)

(...)Além disso o c. técnico me colocou em contatos com uma série de pessoas dentro e fora da empresa para ajudar a resolver meus problemas. O conselheiro técnico bem escolhido foi uma das coisas mais importantes que me aconteceram dentro da empresa.

(...)favoreceu minha inserção no grupo de pesquisa.

6 (outros)

O conselheiro técnico é de fundamental importância.

Facilitou o trabalho, pois aprendi muito com meu conselheiro.

Tínhamos a mesma percepção dos assuntos discutidos na unidade

Facilitou pela experiência e conhecimento da área transmitidos durante o estágio probatório.

Facilitou por estar familiarizado com as dificuldades técnicas da área de atuação.

Na verdade, não houve nem uma coisa, nem outra.

Não houveram grandes dificuldades!!!

Facilitou no conhecimento da diversidade vegetal da Caatinga.

A estrutura física, equipamentos, disponibilidade de material de consumo e o vasto conhecimento técnico do Conselheiro Técnico facilitou a minha iniciação em uma nova linha de pesquisa.

Áreas Diferentes

1 (dificuldade para definir plano de trabalho)

Dificultou muito.

Dificuldade em identificar projetos em andamento na unidade ligados a área de contratação.

Dificultou pois ele não pode me auxiliar nas questões técnicas da área relativas ao novo ambiente de trabalho e na região até então desconhecida.

2 (não teve problemas apesar da falta de relação das áreas)

De uma certa facilita pois já sabe muitas coisas sobre a Embrapa. Dificulta também pois sempre é bom ter acompanhamento de alguém da sua própria área.

Facilidades: por tratar-se de uma pessoa bastante experiente ajudou nos trâmites internos da unidade.

Não dificultou

Transcorreu tranquilamente.

O conselheiro técnico não ser da mesma área não atrapalhou, pois expliquei o que iria ser realizado e já foi um tipo de treino para a apresentação para o CT&I. Entretanto, houve dificuldade em se ajustar que plano de trabalho iria ser desenvolvido, visto que ainda está para serem construídos os laboratórios para o desenvolvimento de meus trabalhos, diretamente relacionado à minha área... além de que sem projeto aprovado, existe uma grande dificuldade de se trabalhar, como realizar saídas de campo. E é mais difícil de se ter projeto aprovado já no primeiro ano de trabalho na empresa.

Desenvolvemos um trabalho harmônico visando a implementação de um projeto vinculado ao trabalho já desenvolvido pelo conselheiro, que, no entanto, representou um grande desafio. Em minha opinião o trabalho desempenhado por todos os conselheiros foi muito positivo e facilitou enormemente minha inserção na dinâmica de trabalho da Embrapa.

O fato do Conselheiro Técnico não ser da mesma área de atuação não causou dificuldades na condução do meu trabalho no período probatório.

3 (as áreas eram correlatas)

Embora ele não fosse da minha área, isso não foi uma dificuldade. Ele está lotado na mesma estação experimental e trabalha com a mesma cultura agrícola.

Apesar de não ser da mesma área de atuação, era a área mais próxima possível na unidade.

Não houve dificuldades pela facilidade de comunicação com o conselheiro e por ser uma área relacionada.

Facilitou, pela discussão gerada em áreas correlatas à área de atuação. Por outro lado, poderia ter ocorrido maior integração com pessoas da área, porém, estas se mostraram um pouco resistentes.

4 (não teve problemas, mas não teve auxílio do CT)

Tive maior liberdade de atuação, em contrapartida não contei com conselheiro técnico atuando em conjunto nas atividades.

5 (a área era nova na Unidade, o CT não tinha como auxiliar)

Um outro Conselheiro Técnico da mesma área de atuação (se fosse possível) facilitaria pela troca de informações e experiências NA ÁREA dentro da Instituição.

Em razão de não haver nenhum outro pesquisador na minha área na Unidade me senti um pouco isolada tecnicamente, mas busquei superar as dificuldades procurando discutir assuntos técnicos com pesquisadores da área de outras unidades.

Ele atua em área afim. Minha área de atuação é pioneira na unidade, portanto, carece de infraestrutura, recursos humanos e financeiro.

Dificultou na medida em que a área de contratação é nova e não havia ninguém no centro atuando na mesma área.

APÊNDICE E – QUESTÃO: SEU ORIENTANDO ESTAVA NA MESMA ÁREA DE ATUAÇÃO QUE VOCÊ? COMO ISSO DIFICULTOU OU FACILITOU O TRABALHO QUE ELE DESENVOLVEU COM VOCÊ?

Respostas Positivas

1 (metas e objetivos bem planejados)

Contribuiu para a definição de metas plausíveis para o projeto.

O conhecimento teórico e prático acumulado facilitou tanto na definição do tema/projeto e

Facilitou no sentido de que o planejamento do trabalho a ser realizado pelo orientando tornou-se mais fácil em função de tratar-se da mesma área de atuação minha

2 (facilitou a orientação)

O colega novo pertencendo a mesma área de atuação facilita a orientação do mesmo.

Unidade e sobre o assunto a ser desenvolvido.

Pude orientar sobre assuntos que conhecia.

Facilitou por atuarmos na mesma área: fitotecnia

Na realidade meu orientado ia atuar em uma área onde atuo e tenho experiência. Ainda que sua formação não era exatamente a mesma, o processo foi tranquilo e sem maiores dificuldades.

Isso facilitou o trabalho, ajudando nas discussões da elaboração do plano de trabalho e na condução do projeto.

Facilitou muito pois pude observar o desempenho e a socialização do mesmo. A dificuldade decorre do grau de interação que pressupõe muito o caráter ético da avaliação, uma vez que qualquer avaliação profissional negativa que porventura eu tivesse que fazer poderia incorrer nesses aspectos.

Facilitou, devido ao conhecimento das atividades que deveriam ser desenvolvidas.

Trabalhando na mesma área de atuação o trabalho do conselheiro técnico fica facilitado pois podemos discutir as metodologias e procedimentos.

(...) o desenvolvimento do plano de trabalho.

3 (facilitou o relacionamento)

Por termos uma linguagem comum e por eu ter conhecimento sobre a programação da Unidade e sobre o assunto a ser desenvolvido.

No acompanhamento da execução das diversas atividades pertinentes.

O fato de estarmos na mesma área de atuação facilitou bastante o desenvolvimento do trabalho, pois a integração e as trocas de informações e experiências ocorreu de forma natural.

Além disso, proporcionou boa interação entre os pesquisadores, culminando na elaboração de novos projetos de pesquisa

Por estar na mesma área de atuação o trabalho foi facilitado, pois usamos uma linguagem comum aos dois, e o entendimento do trabalho proposto foi fácil.

Facilitou a comunicação

4 (facilitou integração nos trabalhos)

Isso favoreceu bastante. A similaridade do assunto e tema de trabalho facilitou a rápida inserção do contratado nas atividades de pesquisa.

Facilitou pois ao mesmo foi direcionado parte de um projeto já em desenvolvimento na Unidade

Facilitou porque ele já conhecia os equipamentos e teoria necessários para realizar as atividades relacionadas com o probatório, que segundo a informação da Chefia de P&D deveriam estar previstas em projeto em andamento e registrado no INFOSEG

5 (não facilitou)

No meu caso, a Bioinformática é uma área extremamente dependente da biologia e as expectativas seriam fornecer os dados biológicos para serem processados pela

Bioinformática. No entanto, o orientando não tinha conhecimento na área, não buscou ajuda e eu também não tinha conhecimento específico para realizar as atividades.

Respostas Negativas

1 (dificuldade para definir plano de trabalho)

Fica difícil somente a questão da definição do plano de trabalho.

2 (não teve problemas apesar da falta de relação das áreas)

Apesar da área de conhecimento ser diferente, não houve problemas na condução dos trabalhos, visto que a cultura era de domínio do supervisor.

Apesar da área de atuação não ser exatamente a mesma, coordeno projetos que viabilizam boa parte das atividades desenvolvidas pelo orientando.

Não teve influência. Não havia na unidade pesquisador da mesma área de atuação.

Na área de atuação do novo pesquisador não havia especialistas na Unidade, mas esta situação não trouxe dificuldades para o trabalho.

3 (as áreas eram correlatas)

Não, pois é uma área correlata.

APÊNDICE F - VOCÊ DISPORIA O(S) DOCUMENTO(S), EM UMA REDE INTEGRADA, PARA OS COLEGAS DA EMBRAPA? POR QUÊ?

Positivas (52 – 82,5%)

sim, as publicações científicas.

Depende se não houvesse identificação do autor ou então só sob consulta.

Sim.

Sim. Sempre é bom ter um modelo

Apenas após publicação dos resultados.

Sim

Sim, mas acho que não acrescentaria muito.

Sim, pois acredito que todos os documentos gerados na Embrapa devem ser divulgados, na medida que forem úteis aos colegas.

Sim (para publicação científica). Divulgação de pesquisa

Sim, pois a troca de experiências irá enriquecer o trabalho de todos

Sim

Sim

Sim, por que poderia servir para consulta.

Sim, é importante a divulgação de nosso trabalho ao público interno e externo.

Sim

Sim

Sim. No meu entender é público.

sim, o conhecimento deve ser compartilhado

Porque sempre pode ter um colega que pode utilizar esse documento no seu trabalho e extrair dali alguma coisa interessante.

Sim, para facilitar o acesso às informações.

Sim, pois o meu trabalho em uma empresa pública como a EMBRAPA deve ser totalmente transparente.

Seria interessante talvez para passar a experiência para os colegas.

Sim. Porque as informações do documento são fidedignas e podem contribuir para demais trabalhos.

Sim. Porque acredito que essas informações pertencem a Empresa.

Sim. Acredito que essa troca de experiências é uma contribuição para melhoria do crescimento pessoal e profissional de todos.

Sim. Resultados de pesquisa científica devem ser compartilhados com toda a comunidade científica e com a sociedade

Sim

Eu disponibilizaria os dados técnicos gerados.

Sim, talvez possa ser útil a outros colegas principiantes na empresa.

Sim. Outros colegas poderiam aprender com os resultados que foram obtidos.

Sim, porque os dados gerados não são sigilosos.

Sim.

Sim.

sim, qualquer experiencia serve de contribuição aos novos

Sim. Para conhecimento sobre linhas de atuação.

Quanto aos Anais, o mesmo foi enviado para as bibliotecas das UDs, mas, essa publicação foi realizada como uma atividade complementar às definidas no planejamento do período probatório.

Sim. É interessante o uso de exemplos de projetos de pesquisa.

Sim, para familiarizar os colegas do trabalho desenvolvido, e orientar os novos contratados.

Sim. Para contribuir com o processo de conscientização e aprendizagem.

Sim, a fim de auxiliar no processo de sociabilização de futuros contratados

Sim, para consulta, de modo que pudessem verificar os erros e acertos na elaboração destes documentos, ao longo do processo.

Sim, é um documento público

Apenas após o projeto ter sido aprovado por instituições de fomento.

Sim

Alguns sim. Alguns dados, como relatórios técnicos não teriam utilidade ampla, mas os dados gerados com a pesquisa já estão em processo de publicação na Série da Embrapa. A publicação é uma forma de disponibilização do trabalho realizado.

Sim, porque isso é importante para nortear as próximas ações, precisamos de críticas sobre nosso trabalho para poder melhorar.

Após a publicação, sim.

Sim, faz parte para divulgação do conhecimento.

Sim, isso poderia ser útil para outros colegas da mesma área de atuação.

Certamente, no meu entendimento documentos gerados no decorrer de meu trabalho na Embrapa são de propriedade da empresa e desta forma podem e devem ser disponibilizados na medida do interesse da instituição.

Sim. Em pesquisa, quanto mais divulgação e interação com outros pesquisadores melhor.

Sim, desde que a fonte fosse citada sempre que acessada.

Negativas (7 - 11,11%)

Não. Porque ainda é confidencial

não! por motivos de segurança!

Não. Porque não acredito na eficiência deste processo.

Não, no meu caso há muito pouco ou quase nada pra compartilhar.

Não. Não foi solicitado.

Não, a não ser que fosse uma rede com colegas que trabalhem no mesmo tema ou área de atuação.

Não, porque nos CTI's das unidades existem inúmeros projetos que foram aprovados. Cabe ao "novo pesquisador" procurá-los e tomá-los como "exemplo" para submissão ao SEG.

Não, porque faz parte de uma avaliação interna entre o novo contratado e a empresa.

Em branco (4 – 6,3%)

APÊNDICE G - VOCÊ DISPORIA O(S) DOCUMENTO(S), EM UMA REDE INTEGRADA, PARA OS COLEGAS DA EMBRAPA? POR QUÊ?

Positivas (14 – 56%)

Sim

Sim, se ele for considerado útil para esta finalidade.

Sim. A geração de um banco de informações embasaria os novos contratados sobre a metodologia utilizada e os tipos de resultados obtidos

O curso poderia ser disponibilizado em formato PDF.

Sim, mas não vejo necessidade.

Sim

Se sentirmos que estes possam ser úteis, sem problema.

Sim, para que os novos contratados e orientadores consultem sobre possibilidades de ações.

Sim. São informações técnicas de resultados de pesquisa que estão disponibilizados.

Sim, pelos motivos expressos acima.

Sim. Eles seriam úteis para preencher lacunas existentes dentro do tema abordado pela pesquisa.

Sim. Porque não se faz pesquisa para si e sim para ajudar a todos que tiver interesse e a rede integrada seria um meio de divulgar facilmente a informação.

Em parte. As publicacoes científicas sim, mas as propostas de pesquisa poderiao ser disponibilizaos apenas no ambito da Unidade ou de grupos nesta.

Sim, para alinhamento da área e geração de novas idéias.

Negativas (7– 28%)

Não, porque não agrega valor para o trabalho dos demais colegas.

O relatório contém dados ainda não publicados. Por isso, ainda não disponibilizaria.

O relatório não. Na verdade verificamos que vários relatórios e projetos apresentados tinham problemas. Pelo fato de que ser algo já em andamento na Embrapa, o mérito não foi do recém contratado, mas sim da equipe que redigiu e aprovou o projeto. Outro ponto foi que os critérios para a elaboração do plano de trabalho não eram muito claros.

Não. Por ser um documento exclusivo da Chefia de P&D

Não, porque é específico de um projeto de pesquisa

Acho que os mecanismos formais de publicacao tecnica ja sao suficientes

Os documentos gerados já são públicos, uma vez que são publicações técnico científicas (resumos em congressos). Além disso, esta em elaboração uma série documentos da Embrapa

Em branco (4 – 16%)

APÊNDICE H - QUE MODIFICAÇÕES VOCÊ FARIA NO PROCESSO?

1 (mesma área de atuação – CT e Novo empregado)

Escolheria o conselheiro técnico com base na área de trabalho, mas também pelo perfil adequado a introduzir ao novo contratado as normas e procedimentos da empresa, com maior riqueza de detalhes.

Os novos contratados deveriam ser incluídos em grupos de pesquisa atuantes, onde o conselheiro técnico seria definido segundo decisão do grupo.

Teria um período de acompanhamento técnico com pessoas da sua área

(...) O conselheiro técnico deveria ser sempre alguém do setor do contratado, pois a convivência se torna mais constante, permitindo uma avaliação mais clara.(...)

2 (aumento do tempo para o processo)

Tenho dúvida em relação ao prazo de um ano, acredito que seja um período curto para desenvolver um projeto de pesquisa.

Aumentaria o tempo da primeira etapa do probatório para os pesquisadores (4 meses)

O período de duração. Entendo que a figura do conselheiro tec. é fundamental para que o período de sociali. seja proveitoso, assim esse processo deve ser o mais democrático possível.

Mais tempo p desenvolver a pesquisa do probatorio.

O tempo de execução é limitado para alguns tipos de pesquisa. A ausência de recursos para aplicar novas metodologias dificulta e limita a aplicação de novas abordagens ainda pouco utilizadas na unidade. Sugestão: aumentar o tempo de execução para 1,5 anos e disponibilizar recursos para a implementação ou apoio de pesquisadores iniciantes.

3 (manutenção do processo ou sem sugestões)

Nenhum

Nada que me ocorra neste momento, pois fiz muitas sugestões com intento de melhoria e o processo foi flexível o suficiente perante as especificidades que nos deparamos.

Sem sugestões

sem sugestões.

Nenhuma

Nenhuma

No momento nenhuma

Nenhuma

Acredito que o processo foi bem planejado e não necessita de maiores modificações.

Nenhuma.

Nenhum

...sem sugestões.

Faria, sempre e com todos os novos contratados, o processo completo de Socialização e Avaliação conforme previsto.

Nenhuma

4 (mudanças nas avaliações do processo)

Acho que nesse processo deve haver um projeto sim e as avaliações devem ser realizadas levando em conta todo o desempenho do contratado e não só o cumprimento ou não de metas.

Acho que a pessoa que foi aprovada em concurso já demonstrou que tem conhecimento técnico suficiente para exercer sua função. Acho que os colegas veteranos também devem ser avaliados na socialização.

Mais informação ao recém contratado sobre como se dará o processo, e retorno sobre o seu desempenho, desde o início e durante o processo, apontando onde ele pode e deve melhorar.

(...) 4-Que a avaliação seja mais branda e tranquila, pois concomitantemente a esse período estão também ocorrendo mudanças e adaptações que afetam toda a família do novo empregado.

Eliminaria os relatórios/avaliações trimestrais. Utilizaria apenas um no final do período ou mesmo substituiria pelo SAAD.

Aumentaria o período de avaliação para permitir um melhor desenvolvimento e avaliação das competências do profissional. Acredito ser importante uma avaliação psicológica dos profissionais para observar se correspondem ao perfil da função que exercem e auxiliar em uma adequação se necessário.

Mudança nos prazos para emissão de relatórios. Ao invés do último relatório ser aos 11 meses, que seja no mínimo aos 12 meses após a contratação. Isso tornaria mais rico e detalhado o relatório final, com todos os resultados do projeto já avaliados.

Todo novo contratado tem que passar por um treinamento para conhecer a empresa. Penso que não há necessidade do estabelecimento de notas nesta avaliação.

(...) Novos contratados deveriam receber feedback dos relatórios antes do envio do próximo.(...)

As regras de avaliação deveriam ser mais claras. Especificar, por exemplo, que tipos de documentos devem ser gerados para o processo de avaliação.(...)

5 (diminuição do tempo do processo)

Probatório em 3 meses

Processo deveria ser mais curto para pesquisadores. (...)

6 (Maior suporte da empresa)

1-já haver computador e impressora para o recém contratado (há um ano não tenho computador e nem impressora). Essa falta de apoio, nesse sentido, compromete o desempenho pois há cobrança por resultados e é preciso, para tal, desse suporte para cumprir com o programado no plano de atividades, e deve haver as ferramentas para poder realizá-las e cumprir-las dentro dos prazos. 2-Suporte econômico para apoiar a participação em eventos da área durante o período de dois anos. Há uma pressão por resultados, e, como não temos projetos aprovados, a resposta à solicitação de verba para esse fim geralmente é negativa. E ressalto que o objetivo de participação em eventos científicos não se restringe a somente apresentar resultados de pesquisa (que ainda não temos), mas também, em igualdade de importância, de avaliar as demandas, fortalecer a criatividade, conhecer demais colegas da área, e fortalecer as relações sociais mais globais, entre outras coisas. 3-já haver uma verba que fomenta as propostas de projetos que são apresentadas ao terceiro mês, e, caso aprovados, que garanta a sua execução. Assim, a avaliação do recém contratado (socialização, competências) poderá ocorrer nesse sentido, e durante parte ou todo desse período. Seria interessante, também, que a unidade fosse igualmente avaliada pelo recém contratado, com o objetivo de sinalizar as lacunas e as demandas para ocorrer melhorias nos processos.

(...)Também, seria interessante e igualmente importante que recursos estivessem disponíveis para o desenvolvimento das atividades, o que não acontece hoje. Conforme já comentado, o novo contratado passa a submeter projetos em processos competitivos, e onde o curriculum é critério de desempate, assim como a atuação e experiência na área, o que para novos contratados nem sempre é possível de competir

7 (maior acompanhamento do RH/DGP)

As informações fornecidas pelo RH são muito fragmentadas e recebi muitas informações erradas. Acho que esses funcionarios deveriam ter um treinamento mais específico para tratar essa parte.

Acredito que fazer as apresentações do pessoal de cada setor novamente. Não apenas no início, quando tudo ainda é novidade e a cabeça está a mil. Deveria ser realizado outra reunião com o chefe e os novos empregados novamente, para sanar outras dúvidas que ocorrerem no decorrer do período. Uma idéia seria conjuntamente com a avaliação trimestral, por exemplo.

Acredito que exista a necessidade de um acompanhamento mais de perto de pessoas do DGP e SGP. As pessoas precisam ser perguntadas se estão se adaptando, o que deve ser feito para mudar caso o processo não esteja sendo feito de forma satisfatória? O contato com o conselheiro técnico é constante, mas acho que deveria haver mais proximidade entre contratado, chefia de P&D e Chefia Geral.

8 (treinamento introdutório para todos e realização do processo de forma igualitária)

Eu não recebi o material utilizado para o processo de Socialização (carta do presidente, caderno, bolsa, camisa e “pin”). Gostaria de ter recebido. Mas, acho que o processo de socialização a que fui submetida foi muito bom. Principalmente se comparado ao mesmo processo na universidade em que trabalhei anteriormente.

Período de socialização na Embrapa Sede.(...)

Acho que seria importante para os novos contratados ter algumas palestras na sede, por exemplo, para conhecer o trabalho da assessoria jurídica e processos de licitação.

Forneceria um curso para apresentar toda a Unidade, os diversos setores, laboratórios, área de atuação de cada pesquisador e todo o funcionamento da Embrapa. O novo pesquisador deveria fazer um rodízio-pelo menos uma semana-participando de atividades de pesquisadores com maior afinidade a sua área.

Um seminário inicial, no qual o novo contratado se apresentaria a todos os colegas da Unidade para informar com o que já trabalhou e qual será a sua linha de trabalho.

Treinamento logo quando é contratado;(...)

Sim. No meu caso, fui contratada passados 2 anos do concurso e não tive uma apresentação formal por parte da Sede, como foi feito com os empregados prontamente admitidos.

O treinamento inicial na Sede não foi realizado na para contratações posteriores ao período inicial de chamada do concurso realizado em 2006, deixando uma série de questionamentos em um grande número de novos contratados.

(...) Curso sobre a estrutura e organização da Embrapa no primeiro mês seria muito útil e não foi feito.

Todos os contratados deveriam passar pelo processo. E não somente quando entra um numero grande de pesquisadores onde o processo é feito em conjunto.

Antes da elaboração do projeto, acho que seria importante o novo empregado receber informações sobre o sistema de gestão da embrapa e treinamento sobre elaboração de projetos para atender as demandas dos macroprogramas. Acho que alguns colegas receberam treinamento em Brasília, no meu caso, não.

9 Remodelagem do processo ou mudança total

Repensaria no modelo que foi implantado.

Faria a apresentação direta de cada novo contratado a cada funcionário, comentando o papel de cada um na unidade. Atividades lúdicas facilitam o entrosamento, pois “quebram o gelo”. a empresa tem que ter um programa de recepcionar os candidatos e propor atividades de socialização.

Incentivar o contratado a realizar um Workshop na Unidade com o intuito de mostrar as suas realizações do período probatório.

Primeiro, no caso de contratação de pesquisadores para substituir aqueles que estão em processo de aposentadoria, é importante que este seja contratado antes da aposentadoria daquele que está saindo, de forma que ocorra um processo de transição e transferência das atividades desenvolvidas na área a qual ambos estão envolvidos. Segundo, quando da contratação de um novo pesquisador, é importante que a Unidade já tenha definido em qual sentido atuar, de forma que esforços sejam destinados a atingir as metas e objetivos da Unidade.(...)

Mais tempo para participação, no caso dos pesquisadores, em reuniões técnicas externas à unidade, principalmente em dias de campo e fóruns realizados por outras instituições para saber a real demanda de pesquisas por parte da sociedade em relação a Embrapa

(...)Deixar um canal aberto do contratado com a chefia superior à chefia da unidade em que ele está alocado para que possam ser avaliados julgamentos imparciais, caso ocorram.

Modificações totais. Na verdade, este processo deveria ser reformulado. Aquele profissional que foi aprovado em um concurso público concorrido como é desta empresa, e que atrai, via de regra, profissionais extremamente qualificados, deveria tratar estes (que serão o futuro da empresa) com maior atenção e respeito. Deveriam ser propostas atividades mais criativas e que proporcionassem maior liberdade emocional ao recém contratado, para que este pudesse realmente colaborar com a empresa. Creio que colocar um pesquisador como conselheiro é um erro, pois, cria dependência e personaliza a posição de um orientador (como o de pós-graduação), que na maioria das vezes está mais preocupado consigo mesmo do que com o orientado. Não vejo a necessidade de se exigir a realização de um projeto de pesquisa em nove ou doze meses, porque isto gera uma pressão psicológica inútil e negativa, uma vez que o prazo é exíguo e na maioria das vezes as condições de trabalho não são suficientes para a sua conclusão. Poderia se estabelecer algumas metas, e oferecer ao novo empregado (principalmente ao pesquisador) oportunidades de conhecer melhor a empresa e os desafios da pesquisa agropecuária, de forma a prepará-lo para seu trabalho.

10 (outros)

Incluiria treinamentos sobre aspectos relacionados ao dia-dia "burocrático" da Embrapa. É muito complicado aprender os tramites legais da Embrapa sem alguma espécie de treinamento, principalmente, nos aspectos que tangem o gerenciamento de projetos, de pessoal e aquisição de materiais (compras).

(...) Depois propor uma atividade para o novo pesquisador desenvolver sem essa figura conselheiro-probando que lembra professor-aluno de IC

Acho que as atribuições do cargo que ocupo ficaram muito vagas na época da minha admissão.

Melhor definição da área de atuação; Facilitar a identificação de parceiros locais e regionais.

Tentaria desenvolver metodologias que aproximasse mais o contratado do Conselheiro Técnico.

envolveria o novo contratado em projetos em andamento

Clareza e transparência para que seja um processo educativo e não punitivo.

Promoveria melhor socialização com os outros empregados, passei um tempo na empresa sem que alguns colegas soubessem quem sou. Além disso escolheria com cuidado o conselheiro, essa pessoa tem que ter conhecimento da área mas ainda tem que ter inteligência emocional e ética.

Maior abertura na definição da linha de pesquisa do projeto probatório - tentar aproveitar as competências que o novo contratado já possui ao entrar na empresa.

Reduziria o número de relatórios.

APÊNDICE I - QUE MODIFICAÇÕES VOCÊ FARIA NO PROCESSO?

1 (mesma área de atuação – CT e Novo empregado)

(...) Em segundo lugar o conselheiro técnico deveria ser obrigatoriamente ser da área de atuação do empregado.

2 (aumento do tempo para o processo)

Acho que o período de estágio probatório pudesse ser estendido por mais 1 ano totalizando 2 anos.

Aumentaria para dois anos.

3 (simplificação do processo, reduzindo burocracias)

Tornaria os formulários mais simples.

Tornaria o processo de acompanhamento menos burocrático.

Reduziria a burocracia ao mínimo.

4 (tornar mais claros os procedimentos e normas do processo)

Penso que as normas de apresentação e defesa de projeto sejam melhor esclarecidas e uniformizadas. Sugiro também que esse processo não tenha um caráter de defesa de tese como está ocorrendo em muitas unidades, somos uma empresa não uma academia.

O esclarecimento das etapas pelo DGP.

Maior clareza no processo, sobretudo na etapas.

Deixar mais claro quem são os responsáveis em cada avaliação.

5 (manutenção do processo ou sem sugestões)

Sem sugestão.

A princípio manteria o processo atualmente em uso.

Nenhum.

6 (mudanças nas avaliações do processo)

A avaliação de competências é algo que precisa ser melhor explicado e ajustado. Considero que está um pouco fora de nossa realidade.

Consideraria a avaliação final, quando o empregado apresentam os resultados finais do trabalho, como uma percentagem do peso da nota final. Além disso, nesta avaliação final todos os membros do CTI deveriam reavaliar o empregado, uma vez que na avaliação inicial os membros do CTI participaram.

Mudaria os critérios para avaliação, que são os mesmos para pesquisadores já experientes como: capacidade de orientação e de gerenciamento, que não é o caso. Colocaria o CTI das unidades para fazer a avaliação final.

Reduziria os poderes da Chefia Geral e Adjunta de PD&I e aumentaria muito o peso e a influência do CTI e dos pares !!! h um absurdo a interferencia direta e o poder delegado aa Chefia Geral (e seus pares na gestao) nesse processo!!!

7 (diminuição do tempo do processo)

(...)Mas o mais importante é a seleção pelo concurso, essa sim deveria ser o crivo e não já dentro da Unidade. Outro ponto é reduzir apenas para 3 meses, uma vez que pela lei o probatório de 1 ano não existe. Um ano é muito tempo para termos uma convivência para então

veremos que o perfil não é ideal. Isso é claramente visto em 3 meses. A idéia seria elaborar uma atividade pontual e factível em 3 meses.

Outra alternativa seria reduzir o tempo para 6 meses e trocar a execução de um projeto para uma atividade dentro de um projeto.

8 (Maior foco na empresa)

Em primeiro lugar o empregado deveria saber mais sobre nossa empresa e seus objetivos e logicamente sua cultura.

O novato deveria conhecer melhor a Embrapa, sua historia, configuração atual, contribuição de cada Unidade e outros dados para que o mesmo possa sentir realmente o que é orgulho de pertencer a esta Empresa.

melhorar os formulários de avaliação

9 (outros)

Total. Processo de socialização não existiu. Processo de avaliação é falho e incompleto.

(...)expressaria maior clareza quanto à necessidade de apresentar os resultados do trabalho realizado para os colegas ou para o CTI

Como o processo necessita do desenvolvimento de um projeto é extremamente necessário a disponibilização de recursos exclusivo para este processo, pois muitas vezes em um ano não há tempo de elaborar um projeto e buscar recursos próprios. Isto facilitaria muito a execução do projeto do novo contratado.

Eu acho que seria útil permitir que o novo contratado realizasse atividade vinculada à sua área de formação e à demanda da Unidade pela sua contratação. Talvez fosse útil que as Unidades dispusessem de um valor pequeno para receber o novo contratado e permitir que realizasse um pequeno projeto, não necessariamente obrigando-o à inserção em projeto que já estivesse em andamento e inserido no INFOSEG.

Nao deveria haver a necessidade de execucao de projeto de pesquisa no periodo de nove meses, pois nao ha garantia de recursos financeiros para tal.

Uma maior exigência nos prazos

APÊNDICE J – ENTREVISTAS

DEGRAVAÇÃO – Entrevistado 1 (Entrevista realizada em 15/12/09)

Código de Gravação: 001_A_001_Z0000004

Entrevistadora:

- Você já conhece um pouco do trabalho que estou fazendo. Então, essa entrevista é para finalizar a parte de coleta de dados. Eu iniciei com aplicação de questionários para os pesquisadores que participaram do Processo de Socialização e Avaliação de Novos Contratados. Após a coleta desses dados estou realizando as entrevistas para balizar os dados encontrados.
- A gente percebeu que esse processo de monitoramento dos novos contratados, que muita coisa foi repassada. O discurso deles é sempre de que realmente eles aprenderam muitas coisas com os pesquisadores mais antigos. Não só questões administrativas de como fazer a gestão, que também era necessário dos projetos e das pesquisas, mas também coisas de pesquisa mesmo que faziam com que eles pudessem aprimorar o trabalho deles.
- A primeira pergunta que tenho a fazer é sobre o que você entende por memória organizacional.

Entrevistado:

- Fundamentalmente memória organizacional é um elemento da gestão do conhecimento. E ele se torna muito mais efetiva à proporção que você entende que a memória é o insumo para o desenvolvimento. E o desenvolvimento em termos amplos, inclusive pensando na sustentabilidade da instituição porque isso implica em várias coisas.
- Os recursos para investimento em pesquisa de desenvolvimento ficam cada vez mais escassos na esfera pública e se você não controlar bem esses gastos, se não tiver uma boa governança sobre pesquisa e desenvolvimento, sobretudo uma instituição como a nossa que é uma instituição fundamentalmente de pesquisa e desenvolvimento e inovação, você vai ter um grande problema. No futuro, talvez uma grande defasagem em termos de novos aportes.

Entrevistadora:

- Com certeza.

Entrevistado:

- No nosso entendimento aqui, é que a memória institucional é um elemento fundamental para o desenvolvimento sustentável da instituição.

Entrevistadora:

- Outra coisa que aconteceu quando fiz a pesquisa com o questionário junto aos pesquisadores é que alguns deles disseram que temeriam compartilhar o conhecimento deles. Porque uma das perguntas se define – você compartilharia os seus conhecimentos, usando tudo aquilo que você já aprendeu dentro da própria EMBRAPA, com outros pesquisadores? Eles disseram que tinham muito medo da questão da propriedade intelectual e do mundo de informações.
- Que tipo de informações e conhecimentos que você acha que deveriam ser levadas em consideração na memória organizacional para evitar que as pessoas percebam isso como uma forma deles estarem descobertas?

Entrevistado:

- Se eu entendi sua pergunta, acho que o que fundamentalmente compõe a memória organizacional. Se a gente está pensando na atividade fim da empresa como esse insumo que é parte da gestão estratégica, sobretudo a informação que está ligada ao negócio da empresa, então, fundamentalmente a gente está falando em pesquisa de desenvolvimento.
- Esse ciúme dos pesquisadores em repassar informação de procedimentos ou informação de resultados, é um ciúme até certo ponto de formação. Porque muitos pesquisadores vêm de um padrão antigo onde a eficiência em termos de pesquisa de desenvolvimento é uma eficiência individual. Ela é personalizada, ela é individualíssima. Hoje a gente entende que o conhecimento para ser gerado, ele precisa de um nível de compartilhamento, de um nível da capilaridade em várias áreas de conhecimento, que é impossível uma só pessoa dominar e reter.
- Um dos conceitos fundamentais que regula o conhecimento quanto insumo, quanto capital, é um compartilhamento. Se não há compartilhamento, há conhecimento de gaveta e estagnação, é retrocesso até. A meu ver a informação que deve compor a memória organizacional, se a gente está pensando em memória organizacional como insumo para o desenvolvimento e para gestão do conhecimento relacionado à atividade fim da empresa, fundamentalmente são resultados de pesquisa de desenvolvimento e a tudo que está relacionado a isso.

Entrevistadora:

- Como você acha que a gente poderia mudar essa postura dos pesquisadores frente a esse trabalho, que realmente é uma postura de trabalho individualizado que eles não conseguem ver como algo a ser compartilhado?
- Como que você enxerga que a gente poderia fazer em termos de mudança para que eles comessem a fazer desse compartilhamento uma prática ou dessa guarda de conhecimento entre eles uma prática?

Entrevistado:

- Isso é uma mudança de atitude e os aspectos atitudinais dessa prática elas devem ser consideradas na sua Genesis. Existe uma Genesis que é curricular, existe uma Genesis que é de formação profissional e acadêmica por consequência e tudo isso deve ser considerado.
- Quando isso diz respeito à atividade ou a operacionalização do processo de pesquisa e desenvolvimento, isso deve ser considerado do ponto de vista do fortalecimento das equipes. Cada vez mais os mecanismos de avaliação, os mecanismos de incentivo devem estar voltados ou direcionados para as equipes e não para os indivíduos.

Entrevistadora:

- Mudaria a cultura deles nesse caso?

Entrevistado:

- É. Incentivar os indivíduos a participarem de redes, a manter em suas redes de cooperação e colaboração, e mesmo de competição colaborativa dentro e fora da instituição para que aqueles elementos que dizem respeito às temáticas e as linhas de pesquisa e ao desenvolvimento que as pesquisas podem gerar, fossem ao longo do tempo mantidas e fortalecidas.
- Acho que a empresa já começa a perceber que é fundamental trabalhar em rede para que haja perenidade dessas ações de pesquisa e desenvolvimento. E que fortalecer essas equipes e essas redes, é fundamental também para garantir a sustentabilidade da instituição.
- A instituição não vai trabalhar só, os pesquisadores não vão trabalhar só, a produção técnico-científica ela não pode por força dos mecanismos externos de avaliação de pesquisa de desenvolvimento no país e no exterior não pode essa produção ser doméstica. Ou seja, ela não pode

estar amparada única e exclusivamente em veículos internos de veiculação dessa informação e desse conhecimento que é gerado. Todos esses fatores, fora os fatores de crise de risco que a gente vive no ambiente externo.

- Todos esses fatores concorrem e estimulam os pesquisadores a trabalharem cada vez mais cooperativamente, colaborativamente.

- Impossível pensar nessa personalização e nessa individualização do sucesso de alguma iniciativa nesse momento. O sucesso deve ser compartilhado e o fracasso também, a sara tem que ser compartilhada.

Entrevistadora:

- A gente começou esse processo de mentoring, que a gente chamou de processo de socialização de novos contratados, e a idéia era mais do que os fazer eles passarem por um processo de estágio probatório, era também fazer a transferência do conhecimento principalmente na área de pesquisa. Essa é uma das ações, ela é identificada muito claramente como uma ação que pode gerar uma alimentação para uma memória organizacional. Ou seja, ela pode ser uma das entradas da memória organizacional.

- Você conhece hoje, outro tipo de trabalho dentro da EMBRAPA que permita essa alimentação da memória organizacional? Que já é feito, que já está em via de ser feito? E que a gente possa dizer: olha ele também pode servir de entrada para a memória organizacional?

Entrevistado:

- Existem iniciativas que são perenes na empresa. Por exemplo: a memória técnica. A biblioteca central da empresa guarda toda a produção doméstica da instituição. A produção que é veiculada em canais externos é mais difícil de mapear, de reter e de manter porque tem outras questões envolvidas como os direitos autorais. Se a gente está falando de produção técnico-científica, a gente está falando de periódicos, de artigos. E esse universo de informação é muito melindrado por grandes monopólios. Mas a produção doméstica é mantida.

- Essa é uma das iniciativas e é um dos alimentadores, uma das forças motriz desse grande mecanismo que a gente está chamando de memória organizacional que deveria ser um processo, concordo.

- Outra fonte, e eu estou pensando sempre na informação estratégica, voltado para o negócio da empresa que é pesquisa e desenvolvimento. Claro que tem outras questões de cunho mais sensível, de cunho vivencial; essa experiência das pessoas ao desenvolverem nesse universo de pesquisa e desenvolvimento para a geração de nova ação. A prática cotidiana e a vivência fez emergir muitas outras coisas que os registros não são capazes de reter e de captar. Muitas dessas coisas se perdem.

- Eu fico me lembrando sempre do “reza-pão” se perguntando onde é que vai a informação que nós perdemos no conhecimento? E todo o conhecimento que nós perdemos na vida? João Cabral de Melo Neves dizia que o vivo se choca com a vida. A experiência, a vivência desses fenômenos ela acaba por degradar ao longo do tempo e se a gente não tem o mecanismo muito ágil de registro, e mesmo de utilização desses registros para retroalimentar nossa própria experiência, essa experiência se degrada e se perde.

- Existem mecanismos formais de registro dessa memória. Um deles é esse que citei a você que é o registro da memória técnica, e existem registros informais. As pessoas que tem os anotes, que tem alguns relatórios, obviamente o relatório tem um caráter mais formal. Os relatórios de projeto de pesquisa e desenvolvimento são uma fonte muito interessante. Acho que nós estamos por compor um banco de dados que relacionado com outras fontes de informação que já temos formalizado dentro da empresa, vai propiciar tanto para o DGP quanto para outras instancias de tomada de decisão da empresa. Formular ações muito ágeis e objetivas com

base nessa memória, nesse legado de informações que é riquíssimo para análise e que é pouco explorado por falta de organização.

- Nós temos no arquivo central da instituição, hoje em andamento, um projeto de resgate ou de digitalização, de confecção de um grande banco de dados de todos os projetos de pesquisa da empresa. Esse banco de dados somados com informações administrativas, com informações de pessoal, somados num grande banco de dados e numa sistematização do processo de inteligência para negócio. Ela pode propiciar um bom aproveitamento dessas informações. Algumas dessas iniciativas já estão ocorrendo hoje dentro da empresa. Algumas delas têm sido pensadas dentro de um projeto amplo de gestão do conhecimento.

- Só que falta a sistematização das práticas, de muitas práticas que estão acontecendo concomitantemente para que isso possa culminar nesse processo de apropriação dessa informação que é muito rica.

Entrevistadora:

- Por que está tudo meio disperso?

Entrevistado:

- Está disperso. E quando existe muita dispersão, pode existir muita colisão também. Há iniciativas que podem ser agregadas, que são obviamente complementares, elas podem se chocar por interesses diversos. Mas eu vejo um futuro próximo promissor nessa perspectiva de utilização da memória como ferramenta fundamental para subsidiar a tomada de decisão gerencial na empresa.

Entrevistadora:

Que bom. Eu vi você comentando agora sobre a questão da agilidade de guardar e buscar essas informações, do projeto que o pessoal está fazendo no arquivo de digitalizar, construir um grande banco de dados. E a gente vê na literatura e também nas empresas que estão trabalhando na construção da memória organizacional, que elas acabam criando sistemas informatizados para alimentação e controle das informações, até para distribuição dessa memória. Ou seja, quem tem acesso, quem não tem.

- Você concorda com algo desse tipo, você acha que seria efetivo aqui dentro da EMBRAPA a gente montar algo que permitisse fazer com que todas essas ações pudessem dar numa única ação de memória organizacional efetivamente?

Entrevistado:

- A viabilidade disso se constrói à medida que você tem bem claro o seu objetivo. Pra que construir ou resgatar, reter e organizar a memória organizacional? Se nós tivermos claro esse propósito, podemos construir concomitante com outras iniciativas que ocorrem dentro da empresa, fazendo com que elas possam convergir.

- Porque de fato muitas delas são convergentes e complementares, mas como havia dito, se nós tivermos claro o propósito, isso se viabilizará. Pode não se viabilizar num primeiro momento porque num primeiro momento é muito difícil e complexo você visualizar a amplitude das aplicações para pensar numa solução tecnológica a solução para todos os problemas. Não é uma panacéia. Se existe algo antes de uma panacéia, nós estamos nesse passo.

- É possível, é muito provável que para haver desorganização, desordem, tenha que haver antes um princípio de ordem. Mesmo para nos encontrar na desordem, haver apropriação da desordem, se a gente puder enxergar esse universo de dados que existe hoje, que a gente percebe a existência dele, mas não consegue visualizar a abrangência dele em termos de vantagens competitivas e comparativas para a empresa se desenvolver e manter sua sustentabilidade. Isso deve ocorrer, porque eu ainda falo em tese, por falta de organização.

- Não creio que uma iniciativa tecnológica única vai dar conta de tudo. Por que como eu disse, são várias coisas que devem ser pensadas concomitantemente. Mas uma coisa fundamental é o propósito. Essa iniciativa só se viabiliza com um propósito muito claro, e com um planejamento muito apurado. Porque é uma questão que parece ser epidérmica do ponto de vista do registro. Porque no registro você consegue chegar até ele, mas é uma questão ao contrário, é uma questão profunda e fundamental do ponto de vista da sustentabilidade do negócio.

Entrevistadora:

- Você está falando que não precisa ser necessariamente um único sistema, que a gente pode ter na verdade vários sistemas, enfim, são até dessas diferenciações dos projetos de guarda dessa memória.

- Eu percebo também que no discurso dos pesquisadores que responderam o questionário, uma preocupação de que se essa informação ela é compartilhada, se ela é dada em compartilhamento, então, esse compartilhamento deveria seguir certa hierarquia. Ou seja, que esses níveis de acesso a essas informações fossem hierarquizados não a função de cargos, mas em função de tipo de trabalho que a pessoa desenvolve.

- Você acha que isso também é possível? Se eu começo a pensar num sistema informatizado ou em vários sistemas. Se a gente faz isso, a gente está respeitando uma colocação deles, mas ao mesmo tempo a gente está tolindo essa questão da construção da memória coletiva? Ou você acha que é viável, tem que ter essa diferenciação em termos de acesso, seja por cargo, tipo de trabalho que a pessoa desenvolve?

Entrevistado:

- Sou pela democracia cognitiva. Eu sou cientista da informação. De formação e até de hábito sou pela democracia cognitiva. Por isso que essa entrevista é possível agora. Porém, acredito no seguinte, o acesso a informação – sobretudo quando a gente fala em informação estratégica – é fundamental para o negócio. E como toda estratégia ela deve ser pensada em acordo e de comum acordo com os tomadores de decisão.

- Se essa construção que eu acredito que deva ser coletiva, ela deve ser considerada estratégia para o desenvolvimento do negócio com as próprias forças matrizes que garantem a governança desse negócio que devem regular as formas de uso dessa informação.

- A acessibilidade deve ser regulada, talvez não por uma questão de hierarquia, mas por uma questão de necessidade. Nem todos precisam de todos os tipos de informação possíveis a todo tempo, o tempo todo. Talvez por níveis de necessidade, ou participação em projetos ou iniciativas singulares. Formas de regular melhor que uma verticalização do poder sobre a informação existem. A apropriação dessas informações, sobretudo para tomada de decisão, em qualquer nível ela tem que estar alinhada e depurada também por uma estratégia.

Entrevistadora:

- Em função do que a gente percebe com a memória organizacional, com o que a empresa realmente vai querer fazer com esses valores.

Entrevistado:

- Sim. Memória organizacional para quê? Para quem? Quando? Tipo de propósito?

- São questões que a gente tem que se colocar porque memória organizacional, fundamentalmente, existe “N” correntes que podem dizer é isso ou aquilo, e podem gerar “N” desvios de propósitos. Se você não tem propósito antes para poder balizar o seu caminhar fica difícil. Porque você vai ver ao longo do caminho várias sinalizações e vai parar nas sinalizações.

- É como se você estivesse caminhando, dirigindo numa auto-estrada e se esquecesse do seu destino, e parasse para analisar as placas. Você não vai chegar ao seu destino ou vai demorar muito para chegar lá.

Entrevistadora:

- Tem algo mais que você acha que precisa ser considerado sobre essa questão da memória organizacional, da construção de um mesmo processo como esse da EMBRAPA?

Entrevistado:

- Tem. Acho uma questão delicada são os acervos muito entre aspas, talvez aspas monumental, dos acervos individuais e particulares dos pesquisadores, que são confeccionados ao longo de uma carreira enorme, de muito tempo, para ser seguida e estruturada dentro da instituição pensando no negócio, na sustentabilidade dele.

- Pensando também que para a formação desses acervos, entre aspas, particulares, o investimento é da instituição. E pensando também que esse acervo precisa entrar o fluxo de construção dessa memória como retorno desse investimento e para toda a comunidade que participa desse fluxo de construção, desse desenvolvimento e dessa inovação.

- Acho que uma estratégia de conscientização, sobretudo dos pioneiros e fundamentalmente dos jovens para que eles percebam que o core da empresa é conhecimento. E que esse conhecimento não pode de maneira alguma ser estagnado por um birô. Não pode estar dentro da minha gaveta de escritório, não pode ser milhões de gigabytes dentro do meu computador para usufruto da minha experiência profissional. Esse legado é usufruto da coletividade da empresa. E com o legado da empresa, deve ser devolvido a ela.

- Acho que estamos por construir um processo ou sistematização de um ciclo informacional para o aproveitamento desse tipo de informação. Não temos um banco de dados sistematizado. Algumas unidades têm tentativas nesse sentido, mas a incorporação não tem um banco de dados sistematizados, de dados gerados em pesquisas de desenvolvimento, dados brutos. E isso é fundamental para o desenvolvimento da pesquisa aqui.

Como disse a você. Isso deve fazer parte do repositório e deve estar disponível a medida da necessidade de desenvolvimento da própria empresa considerando sua carteira de projetos, considerando a sua missão e considerando o desenvolvimento ou planejamento estratégico da empresa para o desenvolvimento.

- Isso é uma coisa que precisa ser melhor observada e deve estar contemplada obviamente para uma política de gestão do conhecimento.

Entrevistadora:

- Obrigada! Tem mais alguma coisa que você queira colocar?

Entrevistado:

- Com relação à memória. Esse é o enfoque que estamos dando a memória aqui. A gente está trabalhando essas questões e a nossa reflexão deixa até aí. Mas têm um aspecto sensível da memória, os relatos dessas vivências, as emergências afetivas dessas trocas pessoais. Os universos confeccionados a partir de fragilidades que ao longo do tempo se transforma em uma cultura que às vezes é muito difícil de manejar ou de visualizar com distanciamento histórico.

- Existe uma história a ser contada que é a história sensível dessa construção que fundamentalmente em pesquisa na arena científica é uma construção rígida. Ela é enrijecida pelo método, ela é enrijecida pelas instituições e ela é enrijecida pelas responsabilizações ou pela responsabilidade que retroage sobre os atores que são protagonistas neste desenvolvimento.

- Eu acho que a história da pesquisa agropecuária no país tem um aspecto, tem um pano de fundo, ou, melhor tem uma radiação de fundo que precisa ser percebida com elementos muito sutis e sensíveis e precisa ser “externalizada”, precisa ser compartilhada também.
- E esse é outro processo que a gente está para construir, existem muitos mecanismos de construção desse tipo de saber, é o saber da oralidade voltado para uma perspectiva, mais uma vez, sensível da pesquisa que se perde ao longo do tempo.
- Muitas parcerias são feitas, parcerias afetivas foram criadas aqui, casais, famílias foram constituídas.

Entrevistadora:

- E tudo isso faz parte da nossa memória.

Entrevistado:

- Isso tudo tem uma influência que eu chamo de radiação de fundo sobre esses resultados. E isso deve ser percebido para gente manejar melhor essa coisa que parece “amor a torta”, porque a gente não consegue saber se tem uma forma definida que a gente chama de cultura organizacional e de um clima organizacional. Isso a gente também precisa entender melhor.

Entrevistadora:

- É um olhar muito diferenciado, eu não tinha pensado ainda sobre esse aspecto não. Como é que essas relações sociais elas estabelecem essas construções, não é.

Entrevistado:

- Porque fundamentalmente são domínio de conhecimento e domínio de conhecimento geralmente geram zonas de pequeno poderio, pequenas disputas por poder e esses pequenos nichos, espacialização das conquistas eles tem uma capilaridade nesses níveis, por assim dizer, territoriais de expansão dessas próprias conquistas.
- Eu não quero só a visibilidade dos resultados da pesquisa, ou da pesquisa que eu gero, eu quero a minha visibilidade em quanto ator e protagonista dessa pesquisas, desses resultados.
- Então, se a gente não consegue socializar nem os resultados imagina os espaços, a amplitude da repercussão desses resultados.
- Então, sim, para gente entender essas tensões, essas relações de poder a gente tem que voltar um pouquinho nesses espaços de domínio de conhecimentos para ver quais são as dinâmicas que geram e degeneram todas essas relações humanas. E aí eu acho que é uma iluminação, é uma surpresa você está conduzindo essa pesquisa onde você está, lá no DGP. Eu acho que é muito bem visualizado e espero que tanta visualização vislumbre dessa importância, desse contexto tenha uma condução exemplar como foi exemplar o site que te possibilitou a você conduzir essa pesquisa.

Te desejo muito sucesso.

Entrevistadora:

Obrigada!

[FIM]

D E G R A V A Ç Ã O – Entrevistado 2
(Entrevista realizada em 17/12/09)

Código de Gravação: 001_A_003_Z0000006

Entrevistadora:

- Bom, como eu te disse [...], ela é parte do meu mestrado, da minha coleta de dados, a idéia agora é pegar mais subsídio para eu construir um template que seja um template que fale de memória organizacional para a EMBRAPA.
- Algumas ações que podem ser feitas ou algumas coisas que podem ser mudadas para a gente poder inserir um processo de memória organizacional. É a minha primeira pergunta...

Entrevistado:

- Memória técnico-científica.

Entrevistadora:

- E, memória técnico-científica, essa parte bem específica. E a minha primeira pergunta é muito básica, o que você entende hoje como memória organizacional? Principalmente no contexto da EMBRAPA.

Entrevistado:

- Eu vou falar o que seria a memória técnica-organizacional da EMBRAPA, do ponto de vista técnico - científico.
 - Na minha opinião, seria o conjunto de conhecimentos, o conjunto de enfim, saberes, conhecimentos para outras coisas, resultantes das atividades dos pesquisadores, enfim... Minha (inaudível) [...] na EMBRAPA seria esse conjunto de conhecimentos que estão em parte, uma parte deles estão registrados em... (inaudível) [...] uma ação e outra e outra parte existe hoje na cabeça de quem constrói, na cabeça desse conjunto de pesquisadores. Mas, é necessário ser trabalhado para...
 - Isso seria um conhecimento, a informação, um conhecimento, esse conjunto de conhecimentos, agora a memória em si ela tem que ser trabalhada, ela... Não sei se ela existe, ela existe na cabeça das pessoas, mas como instrumento, como técnica, enfim, para todo esse conhecimento eu acho que ela ainda não existe.
- Está no máximo na informação, da gente ter um controle, passamos a ter um controle ainda em termos de informação, daquilo que está contido em documentos, mas aparentemente como de forma sistematizada, ela não existe.

Entrevistadora:

- E assim, quando a gente fala em memórias, a gente vê claramente essa questão do repositório, da guarda de conhecimento e da transferência desse conhecimento para quem precisa fazer uso dele, posteriormente. E queria saber de você, qual é a sua maior preocupação quando você fala de memória organizacional no âmbito da EMBRAPA.

Entrevistado:

- A minha maior preocupação é que à medida que o tempo passa a perda da memória, ela aumenta. Tenho a impressão de que é exponencial. E se a gente não tiver os instrumentos e, en-

fim, técnicas, instrumentos, mecanismos e política para que a gente de fato consiga constituir essa memória, esse acervo, fica cada vez mais difícil, perdem e tem coisas que não voltam atrás.

- E, a questão do repositório, do repositório com um ambiente para a gente.
- Vamos colocar assim, armazenar a memória, eu vejo da seguinte maneira: que isso em parte, é fundamental, não tem como não existir isso, mas em parte isso resolveria o problema, em outra parte, não, porque tem uma grande parcela do que as pessoas sabem, escrevem, (inaudível) [...] que não conseguem colocar nesse tipo de instrumento, não consegue reduzir para a informação, ele só consegue armazenar e recuperar o que é informação, não consegue armazenar e recuperar o que está na cabeça das pessoas.
- Então, nesse sentido o repositório em si, tem uma grande aplicação, o repositório de forma padronizada, articulada, com todos os instrumentos necessários a um bom ambiente de armazenamento de informação e de recuperação, e inseminação e tem que deixar a coisa dinâmica, não adianta só armazenar e falar que construiu a memória, para a memória fazer sentido como memória, ou a informação fazer sentido como informação, alguém tem que...
- Tem que fazer sentido para as pessoas, quem quer ver... Se simplesmente colocou lá e não houver uso, não retro-alimenta a atividade do contexto.
- Então, o repositório é muito importante, mas ele resolve em parte, tem o outro conjunto de ações, não sei quais são, mas que deveriam ser tomadas para, enfim. (inaudível) [...] seja lá o que for fazer.

Entrevistadora:

- É, alguns pesquisadores que responderam o questionário, eles disseram que temeriam compartilhar conhecimento deles. E eles falam muito da questão da propriedade intelectual, nesse caso, ou seja, que eles têm muito medo do roubo de uma coisa que ainda não foi publicada e que é inovador, ou seja, eles atrelam muito a questão da transferência ao resultado da pesquisa em si, e não aos conhecimentos que na verdade subsidiam essa pesquisa.
- Então, uma das... Essa é uma das preocupações deles, do medo do roubo de informações. Que tipo de informações então, seu ponto de vista e conhecimento, deveriam ser levadas em consideração na memória organizacional? Para a construção da memória organizacional.

Entrevistado:

- É essa é uma questão delicada, mas que precisa ser encarada pela instituição.
- O tipo de informação que deveria ser em minha opinião é o seguinte: aquele que já foi publicado, do ponto de vista formal, não só... Por exemplo, um Power point que o pesquisador não quer compartilhar, enfim, é a opção dele, deve haver alguma política para ele, mas assim, o que já virou publicação tem que necessariamente constituir a memória, independente de problemas de direitos autorais ou não.

Entrevistadora:

- Mas, fora essas publicações, conhecimento do dia a dia deles, que também é um foco de...

Entrevistado:

- Sem dúvida, depende daquilo que for possível colocar em repositório, e que não comprometa questões de segurança de conhecimento e tal, tem que ser trabalhado, agora, assim, a questão de medo de roubar é uma questão séria, tem que ser levada em consideração, mas existe “N” formas de trabalhar com isso, por exemplo, a agência de inteligência que tentou um programa de produção do conhecimento que ajuda, capacita, habilita, enfim, as equipes, os pesquisadores a identificar o que pode e o que não pode ser falado, o que pode ir para os sistemas e o que não pode, enfim, é muito relativo.

- Mas assim, o que o pesquisador sabe para executar sua tarefa como pesquisador é alcançar resultados, do ponto de vista da socialização é fundamental que seja socializado, agora assim, uma parte disso a gente consegue colocar em sistema e agora eu não sei, do ponto de vista institucional, o que seria necessário para o sistema também.
- Eu acho que essa parte política, de uma política interna da instituição.

Entrevistadora:

- Ainda com relação a esse medo do compartilhamento, você já entrou um pouco nisso, mas que tipo de mudança que você acha que são necessárias fazer, nos diferentes níveis para que esse medo seja reduzido e que eles possam trabalhar, seja no âmbito cultural, estrutural dos processos, para que essa memória possa realmente acontecer, para que processo possa ser efetivo?

Entrevistado:

- Uma coisa que é interessante a gente levar em consideração sempre, é que a questão do compartilhamento ele é um, assim, o comportamento de compartilhar não é um comportamento natural.
- Você mencionou que você entrevistou pesquisadores que tem medo de compartilhar.
- Ele poderia até compartilhar com um pesquisador que ele teria a segurança absoluta de que não iria roubar a idéia dele, ele quer só aprender, mas ainda sim ele tem receio, a questão de compartilhar não é natural. E por não ser natural, aí eu vejo uma mudança de comportamento que está muito voltada com questão cultural, existem n formas de se trabalhar isso, mas sem dúvida nenhuma, mexe com aspectos culturais, e com comportamentais, aspectos de processos, estruturas, a gente não tem hoje eu não tenho o que falar, por onde eu estou, por onde eu trabalho, eu não tenho nenhum mecanismo, nenhum processo, embora como você disse isso exista, uma política, (inaudível) [...] com um processo, mas na prática, eu não tenho nada que me obrigue nada que me estimule a compartilhar o que eu faço o que eu sei o que eu conheço o que eu alcancei com o meu colega de trabalho que está do lado da minha sala.
- E não sendo uma atividade de pesquisa em perder, o quanto isso é verdade ou não. Imagino que não, imagino que lá tenha algumas outras práticas, mas é fundamental trabalhar nisso, e envolve estrutura, envolve processo, envolve tecnologia de informação, mas não somente o uso da tecnologia, mas as pessoas compreenderem o porquê daquilo, mas envolve tudo isso. E comunicação.
- A comunicação interna e trabalhar a comunicação interna em várias instâncias, tanto a comunicação para facilitar as pessoas conversarem, tanto a comunicação para que seja possível interferir culturalmente nos comportamentos, ou seja, você veicula, por que é importante compartilhar?
- Você vai ganhar com isso e a pessoa começa a ser estimulada a compartilhar e comunicação para que facilite as pessoas a se comunicarem entre si, criação de uma ambiente de socialização, de troca de conhecimentos, experiências, coisas do tipo, isso é comunicação pura. Então, a comunicação nesses dois sentidos, tanto para compartilhar em si, quanto para mudar o comportamento.

Entrevistadora:

- Como você estava falando, que você não conhece muito o processo de socialização, a gente tem um processo de socialização para os novos contratados que já está rodando á três anos e meio, mais ou menos.
- Esse processo, ele começou com muita preocupação da gente ir e ter conhecimento dos pesquisadores que estavam saindo, (inaudível) [...] ou por aposentadoria no final, e que estavam levando embora com eles uma massa crítica que era fundamental para a instituição.

- E a gente acabou estendendo depois para a área técnica, só que de uma forma bem diferente, mas no processo de socialização dos pesquisadores, o que acontece: eles têm um ano de socialização, aonde eles são acompanhados por um pesquisador mais antigo.
- Então, para cada pesquisador novo que entra, tem um pesquisador mais antigo que acompanha ele e assume a figura do que a gente chama de conselheiro técnico.

Entrevistado:

- Tem alinhamento de área de atuação também...

Entrevistadora:

- Exatamente, a área de atuação é levada em consideração para a escolha desse conselheiro. E esse conselheiro tem por objetivo, compartilhar os conhecimentos técnicos - científicos dele, com esse novo contratado e também instrumentalizar esse novo contratado para as ações administrativas, ou seja, como é que faz os processos de trabalho, a que eu me refiro, eu me reporto em determinada situações.
- Então, ele vai instrumentalizar esse empregado para trabalhar na EMBRAPA, tanto do ponto de vista administrativo, quanto do ponto de vista técnico - científico. E aí, nesse contexto todo, seja o conhecimento dele está sendo repassado para o conhecimento do mais novo, eles têm um projeto para realizar ao longo desse ano, em conjunto, então tem todo um ambiente que se cria para que eles possam fazer o trabalho.
- E essa é uma estratégia que é de transferência de conhecimento, que a gente tem utilizado.
- E eu queria saber de você, que outras estratégias que são adotadas hoje na EMBRAPA, você considera que são importantes para a alimentação e manutenção da memória organizacional, isso a gente poderia considerar como um processo que poderia estar alimentando um outro processo de memória organizacional. Você consegue identificar outros processos que...

Entrevistado:

- Que existem, ou que poderiam existir?

Entrevistadora:

- Que existem, ou que poderiam vir a existir.

Entrevistado:

- Bom, eu vou falar, eu não sei se existe ou se não existe. Depois você vai classificar lá, conforme... Eu acho que todo pesquisador que estiver desde seis ou sete anos dele aposentar ele tinha que ter preparado um sucessor.
- Nos últimos sete, seis ou cinco anos, que antecede a aposentadoria dele, tinha que ter alguém ou duas pessoas, enfim, trabalhando com ele o tempo todo para poder, enfim, assimilar o máximo de conhecimento possível, para poder começar construir, contribuir para esse processo de memória organizacional.
- E ao mesmo tempo, a EMBRAPA deveria instituir um processo que é um processo simples, eu diria, porque ele, em parte, já é executado na EMBRAPA, de retenção de informação, especialmente relacionado com publicações científicas ou técnico - científicas.
- Hoje, o pesquisador é obrigado, e isso já faz parte do trabalho do pesquisador hoje, é algo culturalmente viável, vamos colocar assim, estruturalmente viável na EMBRAPA, pesquisador é obrigado a informar anualmente na biblioteca, tudo que ele produziu, em termo de publicações, tudo que ele produziu e assim, para poder cumprir a meta da unidade.
- Então, esse processo já é feito, só que ele apenas informa o que ele produz, ele comprova o que ele produziu, a EMBRAPA devia instituir que o pesquisador, além de comprovar, que a

comprovação fosse por meio da entrega de um arquivo eletrônico correspondente ao texto completo do que ele produziu com isso a gente consegue informar um acervo eletrônico de tudo, se você chegar para mim hoje e perguntar: o que existe...

- Enfim, se você chegar aqui na EMBRAPA e perguntar o que tem sobre o bichinho x da soja, publicado em um periódico científico, a pessoa vai ter retornar no máximo uma lista de referências, você não vai conseguir o texto completo. Isso quando você multiplica por quarenta unidades e toda atuação da EMBRAPA, isso é muito grave, isso estamos falando de informação. Quando a gente vai...

- Porque o que está na cabeça das pessoas nem se fala, a gente não tem um controle da informação, para construir memória, e muito menos ainda e mais complexo é o controle do que as pessoas, ou pelo menos ter condições para reter o que as pessoas sabem e passar para outras, antes que elas deixem a instituição.

Entrevistadora:

- Caso, a experiência fala que algumas empresas, elas criam sistemas informatizados para controle dessas informações e desses conhecimentos, para poder tentar elaborar uma área organizacional, que seria na verdade uma caixa preta da onde você vai retirando essas informações.

- A literatura também fala muito disso, e você concorda com algo desse tipo, você acha que é algo que é viável realmente para construção de uma memória organizacional teria uma outra alternativa para trabalhar isso?

Entrevistado:

- É como eu disse, a questão da informação ela é crucial e é fundamental, mas ela em parte, resolve o problema. Nem tudo o que eu consigo reduzir para informação é tudo que o sujeito sabe e que é necessário que ficasse na empresa, antes dele ir embora.

- Então, assim, o que você consegue reduzir para informação, seja publicação ou não, ela é parte daquilo que é necessário, apenas parte daquilo que é necessário.

- Uma vez eu entrevistei um pesquisador, (inaudível) [...], entrevista da entrevista, é muito interessante e eu entrevistei um pesquisador e perguntei para ele durante meu (inaudível) [...], perguntei para ele o seguinte: se durante um projeto de pesquisa que ele executou, se todo conhecimento que ele criou como resultado, teve como resultado, toda a experiência, todo o conhecimento, todo o resultado que ele obteve, durante aquele projeto de pesquisa, se ele conseguia passar para outros pesquisadores, colocando em um artigo de periódico científico.

- Aí ele respondeu com uma metáfora, achei muito interessante, que seria como colocar o oceano em um copo de água, e então o que eu quero dizer é o seguinte, que os sistemas de informação, as bibliotecas digitais, os repositórios de “conhecimento”, eles tem uma função muito importante, mas que ela vai até um ponto, ela é limitada.

- E o indivíduo não consegue colocar a experiência dele, aquilo que ele sabe, não consegue falar. O saber fazer, as manhas, para lidar com determinada situação em um experimento, em uma coisa, ele não passa e muitas vezes, na maior parte das vezes não consegue colocar em publicação ou reduzir aquilo para informação.

- Ele consegue reduzir parte, agora, fica oceano de fora, e esse oceano, você consegue, é natural você perde parte dele, isso é natural, não vai conseguir pegar tudo, jamais, em nenhuma situação você vai conseguir pegar tudo que a pessoa sabe, mas uma parte dele que não é possível reduzir para informação, e uma parte que é possível passar aquilo para você trabalhar de uma outra maneira, e é essa parte que os sistemas de informação não conseguem e nunca vão conseguir.

- Os sistemas mais inteligentes, de inteligência artificial nunca vão conseguir fazer porque é a parte humana do negócio, é você estar próximo de aposentar, cinco anos para aposentar, e

informar que aquela pessoa será o seu sucessor, por n razões e você trabalha cinco anos com aquele sujeito e aprende com ele. Isso é uma questão de memória também.

Entrevistadora:

- Se essa questão da informática, apesar de não suprir como um todo, ainda assim ela seja uma ferramenta que é aplicada, até pelo medo que os próprios pesquisadores têm de liberar essas informações, você acha que ela deveria ser hierarquizada ou não? Ou seja, deveria ter limites de acesso, dependendo do cargo, dependendo de tipo de trabalho, ou esse acesso tem que ser livre, uma vez que, como você falou, já que lá só tem informação, mas não tem aquele “saber fazer” muito próprio, talvez a pessoa não se aproprie...

Entrevistado:

- Não, sem dúvida, tenho plena certeza disso, e tenho certeza disso, tanto em relação á determinado tipo de informação.
- Tem coisas que determinados grupos, determinadas instâncias, determinados departamentos ou chefes somente vão pode acessar essas informações estratégicas e de conhecimento sensível, informação, enfim, que tem que ser... Informação sigilosa, realmente e... Mas tem informações que tem que estar para o mundo, especialmente publicação científica.
- Publicação científica tem que ficar para o mundo, já foi publicado, já era, o pesquisador só tem a ganhar daqui para frente porque ele vai estar (inaudível) [...], e aí (inaudível) [...].
- Agora tem uma série de informações, de conhecimentos que são sensíveis, de necessitam serem protegidos e essa questão de estratificação, acesso, perfil, enfim, tudo isso tecnologicamente é possível, não tem problema, mas isso depende de política institucional.
- E só voltando um pouquinho em uma questão anterior...

Entrevistadora:

- Tudo bem...

Entrevistado:

- Um dos fatores que faz com que o pesquisador... Faria com que o pesquisador se sentisse menos temeroso em compartilhar, especialmente compartilhar aquela parte que ele não consegue reduzir para informação, que vai pode ser armazenada, seria um compromisso institucional de que aquilo é de uso institucional, entendeu? Não é para...
- Tem “N” formas de se trabalhar essa questão em uma instituição como a EMBRAPA, de fazer com que o pesquisador se sinta á vontade, ele não vai ser necessário, se ele compartilhar ele não vai ser necessariamente roubado, mas a instituição tem que dar a retaguarda para que ele não seja roubado.
- Mas, a questão dos níveis de acesso, determinados conhecimentos para determinados grupos, sem dúvida, e também determinadas informações sobre determinados grupos, ou seja, você não vai pegar o seu principal produtor de conhecimento sobre, enfim, não entendo nada do que a EMBRAPA faz, de área assim, mas marcadores moleculares, alguma coisa nesse sentido, e fazer, estimular com que ele compartilhe com qualquer pessoa.
- Se aquela for uma área estratégica para a EMBRAPA, você não vai estimular que ele compartilhe com determinadas pessoas, refletir em uma política institucional disso.
- É importante isso, mas tem níveis...

Entrevistadora:

- Há algo mais que você queira considerar com relação a essa questão da construção da memória organizacional, de como fazer ou de que pessoa envolver, quem poderia estar na verdade gerenciando, organizando isso.

Entrevistado:

- Bom, voltando, para o final da pergunta.
- Sem dúvida nenhuma essa é uma questão de gestão do conhecimento e gestão do conhecimento tem algumas áreas por trás, mas é uma questão que deveria ser discutida no âmbito de uma realização de um programa de fato, de implementação de gestão do conhecimento, e envolve pessoas, envolve informação, envolve TI, envolve, enfim, propriedade intelectual e isso por “N” áreas, mas está debaixo do seu guarda-chuva, a gente tem algum conhecimento e é importante levar em consideração que é uma ilusão achar que se, a questão da memória for tratada como sinônimo de você criar ambientes de armazenamento e recuperação de informação que você vai trabalhar a totalidade da memória, como ela deve ser trabalhada, porque isso vai em parte.
- Então, é uma ilusão, uma doce ilusão achar que vai resolver, porque tem outras técnicas que tem que ser trabalhadas, de socialização mesmo, em um ambiente, com um texto capacitante, ambiente de socialização, que você faz com que uma pessoa passa conhecimento para outra, de uma maneira não formal, porque essa coisa de informação são meios formais de você passar, você tem conhecimento na sua cabeça, parte daquilo você consegue reduzir para estruturas de formação.
- Quando você consegue reduzir para estrutura de informação, empobrece, é claro, empobrece bastante essa parte, mas se você consegue você consegue jogar em sistemas e consegue escrever aquilo para poder ser recuperado e ser utilizado em outras situações. Mas aí já passou por um processo de empobrecimento muito grande, isso eu estou falando só da parte que é possível fazer isso, porque a maior parte ficou na cabeça do cara, que aí tem que ser trabalhado como memória só que com uma outra perspectiva, que tem apoio de TI também.
- Por exemplo: você tem comunidade de prática, você tem, permitindo de uma vez por todas, na EMBRAPA usar skype, usar todas as ferramentas de compartilhamento de informação e de conhecimento que hoje são possíveis, que já estão bem avançadas e a gente está parado nisso também, a tecnologia não só para criar o sistema e armazenar, mas a tecnologia para mediar esse processo também, nesse sentido é importante.
- É fundamental, mas a gente tem que ter ciência que um parte vai se perder sempre, em alguns casos está se perdendo muito, uma parte muito grande, mesmo aquilo que a gente poderia reter está se perdendo, a informação mais elementar, mais básica, que é a mais formal de todas, que é a publicação a gente já perde, imagina o que está na cabeça das pessoas.
- Então assim, é uma questão prioritária, deveria ser uma questão prioritária, para uma instituição de pesquisa, de grande porte como a EMBRAPA.

Entrevistadora:

- Obrigada.

Entrevistado.

- Espero ter contribuído...

[Fim]

D E G R A V A Ç Ã O – Entrevistado 3
(Entrevista realizada em 17/12/09)

Código de gravação: 001_A_004_Z0000007 e 001_A_005_Z0000007

Entrevistadora:

- A primeira coisa que eu queria ver com você é o que você entende como memória organizacional, aqui para a EMBRAPA?

Entrevistado:

- Memória organizacional na EMBRAPA, é todo, para mim, é todo aquele conhecimento que a pessoa acumulou durante um tempo de exercício na empresa e que ela de alguma forma pode explicitar esse conhecimento, então, eu considero que seja um conhecimento, se continua, você pode ter uma memória organizacional na cabeça das pessoas, e aí sendo considerado como conhecimento fácil, como você pode explicitar esse conhecimento. Então, considero que memória organizacional é esse conhecimento, exatamente institucional em que os empregados detêm como conhecimento tácito e que de alguma forma a idéia eu acho que é você explicitar esse conhecimento.

Entrevistadora:

- Quando a gente fala em memória, a gente vê claramente a questão de uma repositória, de uma guarda de conhecimento e também da transferência desse conhecimento.
- Qual a sua maior preocupação quando a gente fala memória organizacional dentro do âmbito da EMBRAPA? Qual seria sua maior preocupação com o processo da memória organizacional?

Entrevistado:

- Eu vejo de duas formas, sabe Daniela. Da forma que eu estou te dizendo, se você divide esse conhecimento em dois campos, o explícito e o tácito, se ele é um conhecimento tácito e está na cabeça das pessoas, como é que eu vejo isso na EMBRAPA hoje?

Entrevistadora:

- O que você vê em questão dessa memória.

Entrevistado:

- Eu acho que é um conhecimento que está sendo perdido...
- É um capital de altíssimo valor e está sendo perdido na empresa e com isso você tem perda de capital financeiro e tem perda também... E o custo aumenta por que você perde aquele conhecimento, ele não é repassado, não é retido na empresa.
- Eu acho que esse daí é um problema sério, o da retenção do conhecimento.
- Desculpa, mas o finalzinho era?

Entrevistadora:

- Era quando se fala de memória no âmbito da EMBRAPA.

Entrevistado:

- Aí eu digo no caso do tácito, agora no caso do explícito, esse também é um outro problema, por que embora a gente tenha alguma memória institucional no nível do conhecimento explícito, isso está de certa forma desorganizado na empresa, desestruturado, existem documentos espalhados nessa empresa como um todo e isso, um repositório seria interessante para manter esse conhecimento explícito, o tácito eu acho que teria que ter outras políticas, outras ações que pudesse reter esse conhecimento da empresa via pessoas, mas o explícito é uma questão de organização de informação da empresa, que é deficiente, mas ela poderia ser organizada.

Entrevistadora:

- E alguns pesquisadores que responderam o questionário da pesquisa, eles colocaram lá, que eles temem compartilhar conhecimento muito em função da questão do roubo de informações e da propriedade intelectual, isso para eles é um ponto, assim, muito importante.
- Aí vem uma reflexão...

Entrevistado:

- Do conhecimento ou da informação?

Entrevistadora:

- Das duas coisas. Tanto da informação relacionada a uma pesquisa que já gerou resultados, mas ainda não tenha sido publicada, ou do conhecimento mesmo, deles como fator competitivo.
- Então, que tipo de informação ou de conhecimentos que a gente deveria levar em consideração para pensar em uma memória organizacional dentro da EMBRAPA, com base nesse tipo de contexto que eles colocaram?

Entrevistado:

- Eu acho que tudo aquilo que é resultado já validado pelos pares científicos e pela comunidade científica, e que pode ser de alguma forma, pode e deve ser divulgado. Se é público, eu acho que faz parte da memória, porque memória é uma forma de organizar toda essa informação.
- Agora, quando é conhecimento, evidentemente tem que tomar todo o cuidado com relação... Porque o conhecimento é mais difícil controlar, na verdade ele não deve ser controlado inclusive. Eu acho que aquela questão do caos, o caos criativo, que se você... Você tem que promover o caos criativo, eu acho que ele é sempre interessante, é um descontrole do controle, eu acho que é importante.
- Agora, a EMBRAPA só fundou um programa também, essa questão da informação ela embute também a questão da segurança da informação, por que a informação na EMBRAPA ela não passa por requisito de acessos, que seja, esferas e níveis de acesso, que você pode graduar isso, olha, a alta gerência pode ver isso, mas em um grau de confidencialidade, ou em um grau de sigilo, “Ah, isso confidencial, isso aqui é ostensivo, ou é para distribuição ostensiva, ah não é, qual o outro grau?”, enfim, a classificação da informação é uma coisa que a EMBRAPA não tem, é trabalhoso quando a empresa vai crescendo, essa empresa está ficando enorme e essa classificação da informação hoje está cada vez se torna uma coisa mais complexa. Então, isso aí é, entra nessa questão de acessos.

Entrevistadora:

- Ainda com relação a este medo do compartilhamento, que tipo de mudanças que a gente poderia fazer ou propor em diferentes níveis para que isso fosse amenizado, para que houvesse um melhor compartilhamento, uma melhor disponibilização desses dados para a memória organizacional, seja em processos de trabalhos, estrutura da empresa ou questões culturais.

Entrevistado:

- Bom, é claro, a gente tem aqui uma outra coisa aqui que eu esqueci de falar, que junta uma resposta da anterior com essa.
- A EMBRAPA tem uma cultura muito competitiva, os sistemas de gestão da empresa são competitivos, alguns deram certo, outros não deram, criou cicatrizes, enfim, tem toda uma

questão dessa, cultural na empresa, que acaba se inserindo na cultura da empresa, então, sistemas de gestão eles explicitaram essa morosidade na mudança organizacional.

- Tudo hoje na empresa quando você vai ver, você percebe que a mudança é lenta, é lenta porque a cultura, ela mudou, então, ela não absorve com tanta facilidade, com tanta velocidade, então, quer dizer, a mudança de uma cultura de competição para uma cultura de compartilhamento, é difícil na cabeça do próprio pesquisador.

- Agora claro, existem processos de pesquisa, por exemplo, que exigem um certo cuidado em proteção do conhecimento da pessoa e também da informação que é um material que não deve ser divulgado enquanto, por exemplo, vamos dizer que o processo de criação de um transgênico, a fusão nuclear, aqueles processos, então, se no meio desse passo essa informação ela foge do controle, quer dizer, você pode criar um programa até de defesa nacional, por que um cara desses pode criar uma guerra biológica, se no meio do processo ele tem a informação e sai fazendo besteira por aí.

- Então, quer dizer, o pesquisador tem que ter a ética, e a empresa a preocupação institucional de proteger esse conhecimento. A outra é da própria informação, como o conhecimento explícito não foi divulgado, quer dizer desculpa, como o conhecimento ainda não foi divulgado de forma explícita através da informação, então, quer dizer, ele tem que ser protegido, mas a empresa não tem medidas, mecanismos de segurança da informação.

Entrevistadora:

- Então, quer dizer que é um problema nessas duas esferas, proteção do conhecimento e segurança da informação, o que poderia ser feito?

Entrevistado:

- Você tem que fazer uma sensibilização no nível cultural mesmo, para as pessoas saberem que é importante essa questão na empresa, mas isso é uma questão de cultura mesmo, de sensibilização de pessoas.

- Que informação pode ser, sei lá, através de alguma dinâmica de feira cultural, de palestras, workshop, que eu acho que tudo isso é um mecanismo que você faz com a preocupação de chegar as pessoas, na empresa.

Entrevistadora:

- A gente tem para o processo de socialização dos novos contratados, que ele foi criado também para trabalhar também a questão da transferência do conhecimento, ou seja, entra a pessoa que estava entrando e o pesquisador que estava em vias de sair ou pelo PDI, ou pela aposentadoria, ou que já tenha um certo tempo de caso, que é uma pessoa que está de certa forma pronta para se desligar da empresa.

Que outros processos, que outras estratégias adotadas na EMBRAPA, você acha que a gente tem que poderiam ser aproveitados como processo de transferência, que poderiam estar alimentando a questão da memória organizacional.

Entrevistado:

- Essa questão é muito interessante, primeiro por que é uma questão para mim fundamental dentro da esfera da gestão do conhecimento.

- Então, o processo de socialização como ele foi concebido, eu acho que foi um grande avanço na empresa, tenho certeza que foi uma prática até premiada na EMBRAPA, mas, eu acho que precisa avançar, por que parou, na minha percepção eu acho que alçou vôo de importante diferencial para a empresa, comparando com outras, mas ficou uma coisa meio parada, meio, assim, sabe, que eu não tenho informações adicionais sobre o avanço disso.

- Então, se me perguntar se tem na empresa hoje, eu ficar até com dúvidas, exatamente por que, eu não sei se evolui desde o último momento em que eu o vi, você tinha todo um processo bem detalhado, bem organizado, mas isso fazer parte do diário, do cotidiano da empresa, eu vou dizer para você que não.

Então, uma medida muito interessante para isso, eu acho que é a questão de você ter uma explicitação melhor desse empregado, deste empregado que está saindo. Como? Sei lá, “Olha, você saiu, opa, olha, sei lá você está saindo amanhã ou no mês que vem, então, daqui para o mês que vem você tem preparar um dossiê sobre seu trabalho, e não vai ser um dossiê que você vai entregar em forma de conhecimento explícito, ou informação não, vai ter que ter que entregar isso em forma também, através de conhecimento tácito.”

Ou seja, repassar... De boas práticas, o que aconteceu... Porque eu acho que é uma informação, e é um conhecimento de alto interesse na organização.

Eu acho que para mim, qualquer que seja o empregado que esteja saindo da empresa, em qualquer área que ele passou 30, 35 anos dentro da empresa e está saindo para o PDI, eu gostaria de ouvir essa pessoa, eu acho que ela deve ter alguma informação que para mim, enquanto empregado da empresa, vai ser rica.

Então, quer dizer, eu acho que todo mundo se interessa por um tema como esse então, eu acho que a medida é essa, encontrar mecanismos para isso.

Entrevistadora:

- Você estava falando um pouco sobre aquela questão de hierarquização, estruturação, desse conhecimento, por que você tem tudo que é explícito ou o que é tácito, a questão das informações e tal, e aquilo que é informação já devia estar disponível, essas informações técnicas que está faltando organização.

Você acha que a questão da informática é importante? Por que hoje algumas linhas de pensamento falam que a memória organizacional para ela existir e rodar como um todo, ela deveria ter um forte subsídio de informática, que é para gerar essa guarda das informações e do conhecimento que foi explicitado e também a disponibilização disso.

Entrevistado:

- Embora a informática, tecnologia da informação seja um item que para mim não é essencial para a gestão do conhecimento, inclusive ela é um dos itens que fazem parte de um contexto que facilite a gestão do conhecimento, realmente faz parte, mas ela não exaure completamente a necessidade (inaudível) [...] do conhecimento.

- Mas nessa área de memória organizacional, aí da para se perceber que tem uma certa importância, por que você tem que fazer chegar a diversos pontos da empresa essa informação, então nesse caso eu acho que tem um papel auxiliar, um papel meio intermediário, que pode facilitar o processo.

- Agora é aquele negócio, mesmo assim é gestão do conhecimento, não acho que exaure completamente.

- Existe aí também a questão de pessoa mesmo, como você fazer essas pessoas terem a dedicação, a boa vontade, e aí é que não adianta a tecnologia nesse processo, porque ele vai ser um meio facilitador, mas que não vai ser determinante, por que, se a pessoa ao sair da empresa tiver um mecanismo de retenção do conhecimento da empresa e ela não quiser contribuir, acabou, você está ouvindo uma pessoa ali vazia, ela não está interessada em contribuir.

- Muitas vezes ela pode até sentir, se não tiver um trabalho psicológico, comportamental ali, ela vai sentir que aquilo ali é como se fosse uma afronta para ela, como se estivesse querendo extrair algo dela que é propriedade dela, então, tem que ter um trabalho anterior de comportamental para isso.

Entrevistadora:

- E com a essas informações esse conhecimento, você acha que há uma necessidade de categorizar, de estratificar, ou de hierarquizar esse acesso, independente de ser um sistema informatizado, ou não, ou tem vários processos de suporte.

Entrevistado:

- Claro. Essa questão de acesso, a gente vê sempre a gestão do conhecimento como algo muito libertário, todo mundo acessa tudo e todo mundo tem direito a tudo, mas é que você tem que tem uma questão também de empresa que está inserida em um cenário competitivo e por estar inserido nesse cenário competitivo, existem informações que não podem ser, que não podem evadir a empresa. Então é aquilo, você promove o compartilhamento daquilo que pode ser público e compartilhado, mas você tem que proteger aquilo que ainda não é público, então deve se ter à classificação dessa informação, níveis de sigilo e acesso, por que nem tudo é para todos, realmente.

Entrevistadora:

- Tem mais alguma coisa que você gostaria de considerar, em relação a essa questão da memória e de uma possível implementação de um processo, da forma como ele vai ser alimentado ou dado suporte.

Entrevistado:

- Não, eu acho que você resume nas questões aí, pontualmente tudo isso. Eu posso enfatizar, eu não me lembro qual a questão, mas enfim, essa questão da retenção do conhecimento e de você ter uma preocupação comportamental e ter medidas comportamentais, que possam facilitar esse processo, eu acho que fica aquela mensagem muito da literatura sobre gestão de conhecimento, em muitos os casos a literatura relata, e você tem muitos casos aí práticos da gestão do conhecimento no mundo, que trouxe a ênfase muito grande em informação e tecnologia da informação como mecanismos de sucesso na gestão do conhecimento e que foi uma grande mentira.

- Isso serviu para vender consultoria, vender tecnologia, sistematizar, gestão do conhecimento é o software tal, isso sempre foi uma grande falácia, porque o tempo provou que não é nada disso.

- Por exemplo, a EMBRAPA, ela tem um foco de gestão do conhecimento que é diferenciado de grande parte das empresas brasileiras, talvez algumas no mundo, pelo menos agora até nesse momento onde a gente tem trabalhado essa questão da gestão do conhecimento, por exemplo, atualmente a EMBRAPA tem seu foco voltado para a criação de um contexto capacitante, mas que a gente aqui tem traduzido para contexto facilitador, e dentro desse contexto tem várias variáveis, você tem variável tecnologia informação, que é apenas uma variável, informação é outra, o comportamental é uma outra, o epistêmico e cognitivo é uma outra variável, e a informação é uma outra, enfim, você tem um conjunto de variáveis que trabalham nesse contexto.

- Então, quer, dizer, a retenção do conhecimento é fundamental, e a EMBRAPA as medidas que ela tem são medidas que por que estão estacionadas são inócuas enquanto não tem uma amplitude, um uso na empresa.

- E aí faltou isso, a gente tem todos os artefatos, os mecanismos, as técnicas, mas falta aí trabalhar pessoas, para que isso realmente passe a acontecer na empresa, eu acho que esse é o reparo fundamental de memória é esse aí.

Entrevistadora:

-Que bom obrigado viu.

Entrevistado:

- De nada.

[Fim]

D E G R A V A Ç Ã O – Entrevistado 4
(Entrevista realizada em 28/12/09)

Código da gravação: 001_A_007_Z0000009

Entrevistadora:

- Essa pesquisa ela é parte da minha dissertação de mestrado e o tema dela é o compartilhamento do conhecimento e geração de memória organizacional.

- Como é que começou tudo isso?

- Começou com um trabalho de recepção dos novos pesquisadores, quando a gente fez os primeiros concursos já em 2006, para renovação do quadro.

Com essa relação à gente percebeu que a gente ia ter uma perda aí de capacidade intelectual com a saída dos antigos, então qual foi a nossa proposta?

- Vamos fazer um projeto para entrada desses novos empregados que permita o repasse desse conhecimento enquanto os antigos ainda estão aqui, então, eles tinham que durante um ano, não sei se você chegou a conhecer o projeto, o novo contratado ele ficava tutorado por um antigo contratado, então, o antigo contratado tinha o nome de conselheiro técnico, e ele ia repassando conhecimentos dele para o novo contratado, não só na área de pesquisa, mas também na área administrativa, burocrática mesmo da empresa, de entender como é que funciona.

Entrevistado:

- Esta funcionando desde 2006?

Entrevistadora:

- Desde 2006, aliás, início de 2007, o projeto foi todo desenhado em 2006 e ele entrou oficialmente em 2007.

Entrevistado:

- Interessante. Tem funcionado bem ou você ainda vai fazer a avaliação?

Entrevistadora:

- Tem. A gente... O meu projeto já é a segunda avaliação, a gente fez uma primeira avaliação no final de 2007, quando eu estava saindo para o mestrado, foi muito boa, claro que tem alguns pontos que precisavam ser corrigidos, alguns já foram, então, na minha dissertação o que eu estou fazendo? Estou fazendo uma reavaliação dele, vê se ele continua efetivo, se não? O por quê? Onde continuam os pontos fracos, discutir metodologia e como otimizar isso para auxiliar o processo da construção da memória organizacional, que é hoje um ponto muito importante para a empresa e que a gente ainda não tem isso sistematizado.

Entrevistado:

- Fala-se muito nisso, mas ainda não tem nada...

Entrevistadora:

- Ainda não tem nada sistematizado.

Então, essa é o foco da minha pesquisa a idéia é essa, de ver como é que está o estado, tanto da memória quanto desses processos de transferência.

E aí eu fiz um primeiro momento de coleta de dados, que foi o questionário com os novos contratados e com os conselheiros técnicos, então, eles me responderam como foi participar do processo, qual foi o ganho, o que estava ruim, o que não estava, o que gera problemas para compartilhar esse conhecimento ou não.

- E o segundo momento da pesquisa são essas entrevistas que estou fazendo. São ao todo oito entrevistas, e aí eu escolhi pessoas que estão ligadas a áreas de pesquisa ou que mesmo não estando ligadas a áreas de pesquisa estão ligadas à área de gestão do conhecimento dentro da organização.

- E aí, me indicaram que você como um dos coordenadores aqui do DPD, vai me dar esse auxílio.

Entrevistado:

- Se eu puder ajudar, é claro.

- Mas aí no que eu não puder ajudar, senão for o suficiente, você pode escolher outra pessoa também, não é isso?

Entrevistadora:

- Não, a questão não é nem essa, a questão é essa da construção do conhecimento. Então, tem coisas que você...

Entrevistado:

- Eu estou falando por que às vezes o foco do meu trabalho, apesar de se chamar gestão da informação, mas a gente aqui é muito focada na parte de gestão dos processos do DPD, de informatização dos nossos processos de recepção, avaliação, gerenciamento, na carteira de projetos, então...

Entrevistadora:

- Isso não necessariamente implica que você não vá... (inaudível) [...]. Mas isso é o de menos assim, o importante é o seu olhar mesmo sobre o processo.

- Bom, a primeira coisa que eu queria perguntar, o que, que você entende como memória organizacional, principalmente no âmbito da EMBRAPA, o que, que poderia ser tratado como memória organizacional para você aqui.

Entrevistado:

- Eu entendo duas coisas, o conjunto de conhecimentos e tecnologias geradas, os produtos, mesmo, tecnológicos, seriam uma, e o conhecimento tácito dos pesquisadores, das pessoas, do pessoal da parte administrativa que gerencia o trabalho na empresa, a parte que não está documentada, mas que faz parte do dia-a-dia profissional, para mim seria isso.

Entrevistadora:

- E assim, ao falar de memória organizacional, a gente percebe claramente a questão da necessidade de um repositório e dessa transferência de conhecimento, ou seja, eu preciso de um espaço para reposição e preciso também de um processo de transferência do conhecimento.

- Qual seria sua maior preocupação quando a gente fala de memória organizacional no âmbito da EMBRAPA?

Entrevistado:

- A maior preocupação é que se realmente tudo que está sendo gerado em termos de conhecimento e tecnologia, está sendo documentada, a preocupação seria essa, porque pode não estar... Porque se o negócio está somente na cabeça do pesquisador, pode existir, mas não está

disponível, então, a documentação disso é que eu acho que é imprescindível, realmente materializar isso, em forma de publicação, de seminário, sei lá, alguma forma de tornar esses conhecimentos, essas tecnologias palpáveis, uma coisa que você pode consultar.

Entrevistadora:

- Isso é outra pergunta também. Alguns pesquisadores, quando eles responderam o questionário, eles colocaram que eles tinham um certo temor no compartilhar esses conhecimentos, de transformá-los em algo explícitos, muito em função de propriedade intelectual, ou do medo de roubo de informações.
- Que tipo informações e de conhecimentos poderia ser colocado na memória organizacional sem deixar essa questão de proteger.

Entrevistado:

- Eu acho que isso não fica desprotegido por que quando você faz a publicação oficial, seja por que meio for, um “paper”, ou um documento da empresa mesmo, aí o ineditismo está garantido nesse documento, mesmo que você não tenha a patente, se o negócio é patenteado ou não, mas se foi publicado, se está materializado, o ineditismo está garantido, não tem porque eles terem esse temor.
- E outra coisa que precisa o pessoal ter em mente é que não tem conhecimento do pesquisador, é conhecimento da EMBRAPA, o pesquisador recebe para gerar isso aí, é com dinheiro público, não é conhecimento dele.

Entrevistadora:

- Ele gera patrocinado pela empresa.

Entrevistado:

- Então o temor de perder ineditismo, ou de ter a idéia copiada, seria um temor da EMBRAPA como instituição, mas eu acho que o pesquisador não pode ter isso, ele é pago para isso, ele recebe para isso ele não pode gerar coisas que só ele vai usar. E quanto mais publicar e quanto mais materializar esse conhecimento na forma de publicação, é melhor por que fica até sujeito ao julgamento, por que às vezes ele está indo por uma linha, gerando resultados, que não é a mais correta.

Entrevistadora:

- Que não é de interessa também da empresa.

Entrevistado:

- Ele quer segurar para manter ineditismo, mas às vezes ele está fazendo uma coisa errada, que ele só vai descobrir lá para frente, então, quanto mais publicar, é melhor, porque ele pode redirecionar os rumos da pesquisa dele em função da crítica de seus pares, então, eu vejo que o cara que quer guardar muito os dados para não ser passado para trás, ele está na verdade é perdendo na qualidade de trabalho dele.

Entrevistadora:

- E que tipo de mudança você acha que a gente poderia fazer em nível cultural, estrutural, ou mesmo de organização dos processos e da informação para evitar esse tipo de comportamento?

Entrevistado:

- Facilitar a publicação, dar mais meios de publicar resultados e seminários de pesquisa, acho que deveria fazer bem mais nas unidades, dentro dos núcleos temáticos que existem dentro nas unidades, deveriam fazer seminários com grande frequência e os resultados dos projetos, por que toda a figura programática da empresa é o projeto, seja ela financiada pela EMBRAPA ou por fontes externas, mas é tudo por meio de projeto, ele não pode estar fazendo nada se isso não estiver relacionado a um projeto, até porque ele não vai ter a infraestrutura, a logística de fazer essa pesquisa.

- Então, eu acredito que também à parte de relatório desses projetos tem que ser uma coisa bem mais cuidadosa, tem que ser cobrado mais dos pesquisadores e divulgado mais, deveria ser um processo mais bem definido, mais bem estabelecido.

Então, relatórios de projetos e seminários, eu acho que são duas coisas que deveriam ser mais decantados, mais definidos na empresa.

Entrevistadora:

- Para poder favorecer isso.

- Hoje, então, como eu falei para você, a gente tem um processo socialização dos novos contratados, que é uma iniciativa do DGP com o suporte do pessoal da área de comunicação, que é uma coisa que a gente começou a desenhar inicialmente até o DPD no início ajudou com a Suzana Vale, mas hoje a gente percebe que existem outras ações que estão acontecendo dentro da organização e que poderiam estar favorecendo também a construção dessa memória, essa coisa do explicitar mesmo, documentalizar.

- Você consegue (inaudível) [...] outras ações que sejam claras de construção dessa memória organizacional?

Entrevistado:

- Que estejam acontecendo ou que deveriam acontecer?

Entrevistadora:

- Que estejam acontecendo e que deveriam também, os dois lados..

Entrevistado:

- Eu acho que deveria, conforme eu disse antes, formalizar mais essa questão de relatórios, para ser cobrado dos pesquisadores como resultados de projeto, esses relatórios mais minuciosos, de forma mais minuciosa...

Entrevistadora:

- Com o desenvolvimento da pesquisa em si.

Entrevistado:

- Deveria ser feito um ajuste melhor do que se cobra deles em termos de resultado de projeto. Há uma preocupação muito grande de cobrar dos projetos que representam resultados, e resultados em termos, assim, de produtos palpáveis.

- Normalmente os pesquisadores têm uma tendência de colocar, por exemplo, publicações como resultado de projeto, e o DPD não está mais, porque não é, é um meio, uma ferramenta. Então, deveria estimular, publicação ser aceito como resultado de projeto, embora não seja um resultado “finalístico”, mas um meio, e deveria ser mais estimulado, eu acho, por que conforme eu disse, eu acho que publicar, tornar público, difundir esses resultados é uma forma não só de aumentar a divulgação, mas até de melhorar a qualidade pelo (inaudível) [...] que normalmente existe nesse meio.

- Então, eu vejo assim, eu acho que essa parte de relatório, o DPD, por exemplo, atualmente está muito preocupado com a parte de gestão do projeto, se o projeto está andando bem, se os recursos estão sendo liberados, se os check-ins da unidade estão facilitando a liberação de recursos e tal, e essa é uma preocupação válida por que realmente acontece, tem muitas limitações neste campo, que os pesquisadores reclamam demais disso, por exemplo, as unidades usando dinheiro de pesquisa para parte administrativa.

- Então, precisa mesmo do DPD cobrar isso, mas deveria haver uma cobrança igualmente forte, em cima dessa parte de resultados, para que os relatórios de andamento dos projetos não sejam só resultados gerenciais, mas resultados mesmo palpáveis no que o projeto está gerando.

Eu acho que o DPD tem uma grande responsabilidade de poder melhorar isso.

- Do ponto de vista do teu trabalho o que vejo é isso, não consigo vislumbrar nada novo, minha sugestão seria mais essa.

Entrevistadora:

- Você acha que essa questão da informatização, da sistematização, auxiliaria nesse processo de construção.

Entrevistado:

- Sem dúvida.

Entrevistadora:

- Você acha que falta uma sistematização disso, por que alguns dos pesquisadores também colocaram nos resultados que eles sentem falta de um local onde isso esteja acessível. Vários deles relataram que eles já tinham feito trabalho, que já tinha sido feito antes por alguém, por desconhecimento...

Entrevistado:

- Isso é crônico, há muito tempo eu ouço falar disso, dessa falta disso aí, de uma forma informatizada de publicar e de consultar essas informações, mas parece que não tem uma, ainda, não está à coisa bem definida na cabeça das pessoas da EMBRAPA de como fazer isso.

- Eu já ouvi falar de várias iniciativas, mas nenhuma delas foi para frente e hoje, por exemplo, tem aquela ferramenta de árvore do conhecimento, que eu acho que é uma forma muito efetiva de divulgar isso e criar uma forma de facilitar o cara entrar nessa ala de conhecimento e publicar esses resultados lá, não só constar, porque a (inaudível) [...] tem sido em cima de facilitar a consulta do que já existe, mas poucas pessoas têm vontade de alimentar essas informações.

- Então, poderia, por exemplo, usar está ferramenta, mas que pudesse haver uma alimentação e para que isso se torne efetivo teria que contar com pontuação na avaliação dos pesquisadores, alguma coisa assim, mas o que realmente falta, em uma forma de formalizar essas publicações, essas (inaudível) [...] não existe, eu acho que a árvore do conhecimento seria uma ferramenta fantástica para isso.

Entrevistadora:

- E você acha que dentro árvore do conhecimento ou de outro sistema que possa vir a existir, esse acesso ao conhecimento que está lá, que vai estar explicitado lá, ele deveria ser estratificado, ou ele deveria ser de livre acesso dentro da empresa como um todo.

Entrevistado:

- Não, tem que haver a estratificação sim, o grau dessa estratificação é que vai dar o tom da coisa, não vai poder divulgar todas as informações para todos os públicos, não faz parte de um

desenvolvimento de um sistema desses, prever até que grau de estratificação se quer, mas que é necessário à estratificação, sim, não pode ser uma coisa... Até, por exemplo, consulta pública do pessoal externo da EMBRAPA, tem que ser uma coisa controlada.

Entrevistadora:

- Você acha, então, que poderia ter uma parte até aberta.

Entrevistado:

- A informatização, ela não deve ser encarada como uma solução, assim, ela não vai resolver o problema, ela é uma forma de você facilitar a execução, o gerenciamento de um processo, se esse processo já está bem estabelecido, então, se você conhece bem o processo, se você conhece todas as fases, todos os agentes, todas as etapas, enfim, os pontos críticos. Conhece todos os meandros de um processo, você informatizar ele, é uma forma você fazer com que esse processo flua mais facilmente, mais gente tenha acesso, etc.

- Mas se esse processo não for bem conhecido, a informatização não vai resolver, por isso acho que até hoje se fala muito nessa informatização das fontes de conhecimento e a coisa não vai para frente por causa disso, por que não está definido o processo.

- Então, a informatização ela é uma ferramenta, ela não vai resolver o problema se não estiver bem definido como que a coisa deve ser, você precisaria fazer uma análise, utilizar a metodologia de análise de melhoria do processo em cima disso, desenhar isso para poder realmente, aí sim partir para a informatização, por que é aquela história, não há ventos favoráveis para quem não sabe onde quer chegar, e se você não souber, vai ficar um software, um produto de informática gigante e sem atender realmente o que o processo precisa.

- Então, um passo importante seria isso, definir, eu acho que todos os processos que eu participei, de estudo de um processo para definir as suas etapas, os seus agentes, as suas fases, para depois transformar em uma coisa informatizada, funcionou bem, se você já começa querer informatizar sem antes definir, isso não funciona, então, eu acho que o primeiro passo, a informatização, mas o primeiro passo é definir esse processo, como é que é realmente.

Entrevistadora:

- Claramente.

- Você tem mais alguma coisa para adicionar? Alguma indicação que queria fazer?

Entrevistado:

- Não. Conforme eu disse, a minha participação na empresa é muito mais focada nos processos internos do DPD, apesar de chamar gestão do conhecimento, então, eu tenho me focado muito nisso, não sou especialista da área de gestão do conhecimento, eu sou um pesquisador que estava ocupando um cargo de coordenar o pessoal que realmente entende, então, pessoal da minha coordenadoria, trabalha com gestão da informação e tal, e eu coordeno essa equipe, mas eu mesmo não sou especialista no assunto.

- E eu estou dando a minha opinião do ponto de vista gerencial, que acho que seria importante essa questão, eu acho que todas as vezes que fez isso, que o processo foi bem definido, obteve-se sucesso na questão de informatização, mas se for partir para isso sem...

- Então, uma grande tarefa na EMBRAPA seria definir isso, um processo de gestão do conhecimento na EMBRAPA, que inclusive, talvez não seja só um software, vai ter diferentes aspectos, diferentes fases que vão obter diferentes softwares, alguma coisa assim.

Entrevistadora:

- Muito obrigada.

Entrevistado:

- De nada.

[Fim]

D E G R A V A Ç Ã O – Entrevistado 5
(Entrevista realizada em 21/01/10)

Código de Gravação: 001_A_009_090101_002_2009_01_01

Entrevistadora:

- Bom dia! O objetivo dessa entrevista é coletar informações para possibilitar a construção de uma linha de raciocínio sobre a construção de memória organizacional na EMBRAPA.
- Primeiramente foram aplicados questionários que foram respondidos pelos pesquisadores novos contratados e pelos mais antigos que estavam de saída da empresa.
- E esses questionários geraram dados e aí eu estou fazendo as entrevistas para ratificar esses dados, ou seja, o que eles falaram faz sentido para quem está no corpo diretivo, para quem trabalha com gestão de conhecimento na EMBRAPA, o que precisa ser ajustado para poder, então, gerar o relatório da dissertação.
- Então, eu tenho algumas perguntas sobre uma memória organizacional que eu queria compartilhar com você.

Entrevistado:

- Vou ver se eu consigo.

Entrevistadora:

- É, consegue sim.
- A primeira coisa é que o que você, enquanto alguém que está no corpo diretivo, entenderia como memória organizacional hoje para a EMBRAPA?

Entrevistado:

- Bem, conceito é uma coisa complicada, mas, como eu poderia dizer?
- Acho que a EMBRAPA realmente não tem uma memória organizacional, a EMBRAPA tem suas informações documentais muito voltadas para P&D, estão bem organizadas, aliás, tem bem organizado historicamente, mas que através do tempo, nós temos perdido inclusive essa teórica memória organizacional de P&D na empresa, por que se hoje você tentar resgatar historicamente os nossos relatórios de pesquisa, você vai ter dificuldade, o primeiro ponto é esse aí.
- Então, além da gente se preocupar em organizar a informação de maneira documental com esse conhecimento tácito que é o grande desafio que vocês estão colocando, nós também temos o desafio de ter essa memória organizacional do nosso dia-a-dia, da missão da empresa, esse é um ponto que é tão importante quanto, as duas coisas são muito importantes, mas vamos focar naquilo que você está preocupada que é de fato resgatar e documentar aquilo que está na cabeça do pesquisador, que é a riqueza maior que eu acho, em termos de inteligência, que isso se perde quando o pesquisador sai, quando nossa inteligência sai da empresa.
- Então, acho que memória organizacional são essas duas coisas, eu acho que não só o conhecimento tácito ser transformado em informação documental quanto também, ter essa memória mesmo daquilo que a empresa gera em todos os seus setores.

Entrevistadora:

- E quanto à gente fala geralmente em memória, como você mesmo falou, vem à tona essa questão do repositório, ou seja, dessa guarda do conhecimento e da transferência também, por que por mais que sejam também as questões históricas e documentais de tudo que a empresa tem feito é preciso que haja uma transferência para que esse conhecimento não se perca.
- Hoje, então, qual seria sua maior preocupação no âmbito da EMBRAPA, eu sei que você já falou que a gente não tem, mas qual seria sua maior preocupação com relação a essa questão da memória hoje, que é a coisa mais importante de ser tocada, de ser trabalhado.

Entrevistado:

- Eu acho que justamente, a elaboração desse projeto de gestão do conhecimento ele é estratégico para a empresa, desde que o (inaudível) [...] conversando comigo com relação a esse projeto, eu sempre falei para ele que esse projeto para mim tem que ser um projeto institucional, não é o projeto que tem que estar em um departamento onde tem um técnico, um pesquisador fazendo gestão dele, ele tem que se tornar um projeto estratégico da direção maior da empresa e esse projeto está se tornando um projeto estratégico.
- Nesse projeto estratégico, eu acho que você aí sim, você tem que estabelecer ações para formalizar todas as linhas, todos os processos que estão dentro desse projeto maior de gestão do conhecimento, e dentro disso aí, eu acho que essa preocupação de vocês da memória documental, organizacional que vocês está dizendo, tem que ser uma grande prioridade.
- Como nós discutimos um dia desses, a gestão do conhecimento, ela até na apresentação eu fiz uma colocação de que o tempo estava errado, não era bem, gestão do conhecimento, era gestão dos processos que geram o conhecimento.
- Não é isso?
- Por que o conhecimento existe, mas os processos estão ruins e um dos processos é essa memória organizacional, que tem que ser priorizada, tem que ser focada junto com os outros segmentos, com os outros sub-processo do projeto.
- Então, eu acho que a EMBRAPA tem que tornar de fato um grande projeto estratégico essa gestão do conhecimento passando também com essa preocupação pela sua tese, entendeu?
- E isso tem que ser não só, priorizado a nível de diretoria executiva, como tem que ser feito uma estratégia de internalização.
- E isso aí é uma mudança cultura e eu creio que você vai ter um desafio muito grande e vai ser uma contribuição imensa para a empresa a sua tese, que a partir desse momento você está quebrando paradigmas, você tirar da cabeça das pessoas, informação, e torná-la palpável, eu acho que é um grande desafio, talvez, extremamente necessário para a empresa.
- Eu acho que a grande preocupação dos gestores, e tem que ser, a gente tem discutido isso, principalmente agora o [...], é você de fato transferir, o que vai ser muito difícil, essa cultura que temos na empresa de novos contratados...
- Por que uma coisa importante que eu acho que tem que ser destaca nisso aí, e uma falha imensa na nossa empresa, é a formação de equipes, e essa formação de equipe ela ficou muito prejudicada na empresa por que as lideranças foram deixando de existir pela demora da renovação do quadro de pessoal da empresa.
- E aí tivemos um agravamento muito forte com o PDI, que não está permitindo a se revelar, por que tem que essa...
- Atropelou o processo, então, sai à inteligência, leva para casa, esse conhecimento tácito, e sem repassar para essas pessoas que estão sendo contratadas, isso agravou muito depois do PDI.

Entrevistadora:

- Isso era até uma pergunta que eu ia te fazer, inclusive, por que nos dados, nos questionários, tanto quem foi conselheiro, ou seja, que era o pesquisador mais antigo, quanto o pesquisador novo, tinha uma pergunta lá que eu fazia: Gerou novos conhecimentos o trabalho entre vocês?
- A maioria disse que sim, que eles geraram novos conhecimentos, que eles tiveram um ganho com isso.
- Aí vinha outra pergunta: Você compartilharia isso com os...? Não. E aí eles disseram: Porque eu tenho medo de ser roubado, por que é uma questão de propriedade intelectual, quando na verdade é um conhecimento da empresa.

Entrevistado:

- Pois é. Que é uma mediocridade, porque quem tem idéias, sempre vai ter várias, novas idéias, e isso é uma coisa extremamente prejudicial para a instituição, a partir do momento que você se fecha e não transforma a sua idéia, o seu conhecimento em produto útil para a sociedade, com essa paranóia de achar que vai ser roubadas as suas idéias.

Entrevistadora:

- Eles só querem compartilhar após uma publicação, só que também conversando com outros pesquisadores, o que, que eles falaram: que várias vezes eles fizeram re-trabalho, ou seja, eles estavam fazendo uma coisa aqui que atrasou o trabalho deles que outro já tinha feito em outra unidade e como não houve esse compartilhamento, ou seja, uma pesquisa que ele poderia ter feito em um ano, durou dois, porque ele teve fazer toda aquela parte e depois ele descobriu que alguém já tinha feito e que e que ele poderia ter utilizado aquele material dali para frente.

Entrevistado:

- Mas de qualquer forma esse não é um conhecimento tácito, esse aí é um conhecimento que ele está querendo fazer pesquisa, projeto e desenvolver.
- Agora o conhecimento tácito está muito no pulo do gato que te falei, e aí esse pulo do gato tem que ser passado para uma pessoa que você confia, para dar uma continuidade ao seu trabalho, senão ele leva mesmo para casa, vai achar que depois de aposentado ele vai ter oportunidade de ser consultor e essa oportunidade não vem...
- Fica restrito a você, e o mercado é muito competitivo e frustra. E aí o conhecimento tácito vai para o caixão. Aí é que está o grande desafio de realmente criar mecanismo, instrumentos de você tirar isso e colocar de maneira melhor.

Entrevistadora:

- Você falou também na questão da mudança de cultura, que realmente é a mais gritante para que isso possa acontecer. Você tem idéia do que possa ser feito para que essa cultura comesse a ser mudada?
- Essa cultura de compartilhamento mesmo, essa questão de botar esse conhecimento tácito à vista.
- Em termos de criação de vínculo, de cultura na empresa.
- Então, essa questão que estou dizendo para você é extremamente estratégica e importante essa sua tese, desafio, é o início. Pode balizar a EMBRAPA nesse outro lado, mas não perdendo de vista que a nossa memória institucional, organizacional, da nossa atividade, também ela precisa de ter uma preocupação, por que hoje você não resgata o que nós tínhamos nos antigos programas nacionais de pesquisa, em resultado.

Entrevistadora:

- Não. Eu conversei com o pessoal da biblioteca, mas eles têm uma série de arquivos, mas, por mais catalogado e organizado que seja, você não guarda essas coisinhas...

Entrevistado:

- Fundamentais, porque é a história da empresa. Nós temos um arquivo que o pessoal chama de arquivo morto.

Entrevistadora:

- Que não é morto.

Entrevistado:

- Que é extremamente importante para a empresa. Hoje nós estamos com um arquivista lá, virando a cabeça para dar conta, o que deveria ser a memória da empresa está ali.

Entrevistadora:

- Tem a questão também da informatização, algumas pessoas dizem que para se construir essa memória, para se começar um processo, deveria se ter um processo informatizado de acesso a essas informações, de guarda dessas informações.

- E existe hoje uma discussão, inclusive na literatura entre as pessoas mais especializadas em memória organizacional. Se criar esse tipo de acesso, mesmo que seja hierarquizado, segmentado em níveis, isso é viável, não é?

Entrevistado:

- [...] É o seguinte, eu acho que hoje tudo tem que ser informatizado, tudo, tecnologia da informação ela está aí, e tudo que você fizer você tem que informatizar, entretanto, você tem que ter um projeto conceitual, lógico.

- Você está dizendo, o que vou informatizar de uma memória organizacional?

Você tem, você pode ter a sua memória organizacional, está no papel, nos questionários, mas isso tem que estar informatizado, cem por cento, não tem como você fazer isso hoje sem ser informatizado.

- Mas, as pessoas aqui na EMBRAPA confundem muito, organização da informação, tecnologia da informação, o uso da informação, tem uma mistura de conceitos impressionante.

- Quando o DTI fala que ele faz, é responsável pela tecnologia da informação, eu vou informatizar o que? Qual a tecnologia mais de ponta que eu vou usar para informatizar aquilo que eu preciso ser informatizado?

- Quem tem que dizer são os técnicos, são os departamentos, são os processos estão ali, que processos eu vou informatizar e como eu informatizar. Então, você tem que definir o que, que é sua memória organizacional em termos conceituais, o conteúdo daquilo ali é você que tem que falar. E aí eles buscam a tecnologia para informatizar, e aí você, então, eu acho que existe um “confundimento” de processos.

- E aí, tem um outro ponto, a política de uso da informação. E aí você tem que definir o que, que é informação que você pode disponibilizar, informação que você tem que são confidenciais, informação... E tudo está dentro da tecnologia da informação, então, eu não tenho dúvida que tudo isso aí tem que ser informatizado.

Entrevistadora:

- Eu queria saber se você tem mais alguma coisa para falar, sobre o tema, que eu não tenha te perguntado e que você acha que é importante ser levado em consideração.

Entrevistado:

- É o que você falou da sua metodologia, que você está usando, você colocou os questionários em uma “mostragem” estatisticamente significativa, tanto dos recém contratados com a preo-

cupação mesmo de fazer um diagnóstico, o que realmente está sendo repassado, e como isso está sendo repassado, se isso está sendo documentado, se não está sendo documentado.

- Eu acho que realmente você tem que continuar nessa linha, colocar os seus limites, em termos de, do objetivo da sua tese, mas, abrir essas linhas, essas oportunidades que você está tendo de conversar com os gestores, porque é uma riqueza de informação.

- Realmente depois servir de base para você realmente dar continuidade de trabalho dentro da EMBRAPA, e não perder de vista que isso aí um tema, deve ser um tema extremamente prioritário dentro do projeto de gestão do conhecimento.

- Eu estou até curioso para ver que tipo de informação está sendo repassada, que se de fato são informações pertinentes, que mesmo não sendo repassada para o recém contratado, se esse conteúdo está sendo aquele conteúdo que você tem de expectativa, essa é uma análise crítica que você poderia fazer.

- Isso. O que, que de fato foi repassado dos pesquisadores antigos para eles, o que, que deveria estar dentro de uma expectativa dos gestores, por exemplo.

Entrevistadora:

- O que, que a gente esperaria que tivesses acontecido e o que efetivamente eles colocaram.

Entrevistado:

- Por exemplo: O que, que um “melhorista tradicional” passou para o novo? Ele passou o pulo do gato metodologicamente? Esse é o conhecimento tácito que deveria ser repassado.

- Como é que eu selecionei uma bactéria mais eficiente para fixar nitrogênio? Como eu selecionei uma variedade, com meu olho clínico lá, qual procedimento que tenho que ter metodológico para que eu de fato seja um pesquisador?

Entrevistadora:

- MUITÍSSIMO obrigada.

[Fim]

ANEXO I – QUESTIONÁRIO SOBRE A EFETIVIDADE DO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DE NOVOS CONTRATADOS – PESQUISADORES E ANALISTAS

Este questionário visa avaliar a qualidade e a efetividade do processo de socialização e avaliação de novos contratados na Embrapa. Assim solicitamos, sua contribuição respondendo ao nosso questionário. Ele deverá ser respondido nesse arquivo e encaminhado para o e-mail: XXXXXXXXXXXX@embrapa.br ou enviado para o Departamento de Gestão de Pessoas, Coordenadoria de Planejamento e Desenvolvimento, sala 8 do edifício sede. Lembramos que os dados serão tratados de forma sigilosa. O questionário deverá ser enviado até o dia 13 de dezembro de 2007.

1. Inicialmente, gostaríamos de algumas informações para nosso controle.

Data de admissão:

Unidade de lotação: Embrapa Algodão

Qual seu cargo:

☐ Pesquisador ☐ Analista

Você teve Consultor Técnico ou Responsável por processo?

☐ sim ☐ não

Nome do Consultor ou Responsável: Nívia Marta Soares Gomes

Quando você foi informado dos procedimentos do período de experiência?

☐ na primeira semana de trabalho

☐ duas semanas após começar a trabalhar

☐ um período maior. Quanto: _____

Você recebeu treinamento introdutório?

☐ sim ☐ não

Em caso afirmativo, você considera que o referido treinamento foi efetivo?

☐ sim ☐ não

Quando você foi contratado, se sentiu fazendo parte da Embrapa?

☐ sim ☐ não

Você foi bem recebido pelos colegas de trabalho?

☐ sim ☐ não

Você sabia quais aspectos seriam avaliados no período de experiência?

☐ sim ☐ não

Você sabe como foi avaliado o seu período de experiência?

☐ sim ☐ não

O seu chefe imediato acompanhou o seu desempenho ao longo do período de experiência?

☐ sim ☐ não

O seu chefe imediato conversou com você sobre o seu desempenho durante o período de experiência?

☐ sim ☐ não

Você recebeu ajuda para desempenhar as suas atividades durante o período de experiência?

☐ sim ☐ não

Após o período de experiência, o seu chefe imediato conversou com você sobre seu desempenho durante esse período?

☐ sim ☐ não

Você obteve ajuda dos seus colegas durante o período de experiência?

☐ sim ☐ não

Você compartilhou seus conhecimentos com os colegas de trabalho?

() sim () não

2. Levando em conta o seu processo de período de experiência, dê uma nota de 0 a 10 para os seguintes aspectos:

Material de informações sobre a Embrapa entregue:

Treinamento introdutório:

Recepção do Setor de Gestão de Pessoas/DGP:

Acolhimento dos colegas e supervisor:

Processo de avaliação durante o período de experiência:

Conselheiro Técnico ou responsável de processo:

3. Gostaríamos também, que você respondesse mais algumas perguntas:

1. Como ocorreu a escolha para o seu Conselheiro Técnico e/ou Supervisor/Responsável?

() Indicação da Chefia da Unidade

() Indicação da Chefia de P&D

() Indicação da Chefia de Administração

() Indicação do CTI da Unidade

() Indicação do Chefe Imediato do Empregado

() Outro: _____

2. Por quem foram repassadas as informações sobre como deveria ser a sua forma de atuação?

() Pela Chefia da Unidade

() Pela Chefia de P&D

() Pela Chefia de Administração

() Pelo CTI da Unidade

() Pelo Chefe Imediato do Empregado

() Pelo SGP da Unidade

() Outro: _____

3. Como classificaria sua relação com o seu Conselheiro Técnico ou Responsável de Processo?

() Péssima

() Ruim

() Razoável

() Boa

() Ótima

4. Acha que a participação do Conselheiro Técnico ou Responsável de Processo contribuiu para seu crescimento pessoal e profissional? Por quê?

5. Acha que a presença de uma pessoa como Conselheiro Técnico ou Supervisor/Responsável auxiliou no seu processo de socialização? Por quê?

4. Você obteve orientação e apoio do Setor de Gestão de Pessoas na Unidade para o Processo?

5. Sugestões e observações (Esse espaço é reservado a uma análise geral do processo, principais considerações que gostaria de fazer e sugestões).