

**A INTERNALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO COMO MEDIDA DE RESULTADOS EM
TRANFERÊNCIA DE PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DE QUALIDADE: O CASO DE
UMA INSTITUIÇÃO DE SAÚDE PÚBLICA.**

HELEN CRISTHIAN FERRAZ DE AQUINO IANI

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

JOSE MARCIO DE CASTRO

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

Agradecimento à órgão de fomento:

Os autores agradecem o suporte financeiro da CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, da FAPEMIG - Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais e a colaboração da FUNED - Fundação Ezequiel Dias para a realização dessa pesquisa.

A INTERNALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO COMO MEDIDA DE RESULTADOS EM TRANSFERÊNCIA DE PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DE QUALIDADE: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO DE SAÚDE PÚBLICA.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas duas décadas, a transferência de conhecimento tem se constituído em um dos processos mais estratégicos para as organizações, seja em razão da sua relação direta com a inovação, seja pelo seu papel decisivo na melhoria da performance organizacional e obtenção de vantagens competitivas (Argote & Fahrenkopf, 2016; Szulanski, Ringov & Jansen, 2016). A literatura aponta que uma firma pode melhorar suas capacidades, aproveitando-se das habilidades dos outros por meio da aquisição de conhecimentos externos complementares (Argote & Fahrenkopf, 2016).

Se, por um lado, a transferência de conhecimentos ou prática organizacional favorece a aprendizagem de novas capacidades na firma receptora, por outro, trata-se de um processo complexo, difícil e moroso (Szulanski, 2000; Szulanski et al., 2016) que requer a superação de barreiras culturais, relacionais, institucionais e geográficas (Easterby-Smith, Lyles & Tsang, 2008), bem como a gestão de vários tipos de relacionamentos com parceiros, concorrentes, fornecedores, entre outros (Easterby-Smith et al., 2008).

Uma prática organizacional pode ser entendida como o uso rotineiro de um conhecimento para a realização de uma função particular que foi desenvolvida ao longo do tempo sob a influência da história da organização, das pessoas, dos interesses e ações (Kostova & Roth, 2002). Para além das vantagens atribuídas à aquisição de conhecimentos/práticas organizacionais, mais recentemente, emergiu no campo o problema da avaliação ou mensuração dos resultados em transferência de conhecimento (Argote & Fahrenkopf, 2016). Embora tenha havido um avanço qualitativo e quantitativo na compreensão da transferência, a questão de como as organizações incorporam o conhecimento transferido está longe de ser algo fácil de avaliar ou mensurar. Um dos pontos críticos está na dificuldade em evidenciar que a aprendizagem ocorreu.

Sob tais considerações, um aspecto que merece atenção é a de que a avaliação de resultados em transferência de conhecimento implica avaliar não apenas a implementação (Mu, Tang & Maclachlan, 2010), mas, sobretudo, se o conhecimento transferido foi internalizado, isto é, adotado ativamente pela firma receptora (Kostova & Roth, 2002).

Tendo em vista essa lacuna na literatura, o objetivo desse artigo foi o de estudar o papel da capacidade absorptiva do receptor e a capacidade disseminativa da fonte na internalização de práticas de qualidade por parte das organizações.

2. A INTERNALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO E RESULTADO EM TRANSFERÊNCIA DE PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

Uma organização pode apenas implantar uma prática ou conhecimento recebido, mas pode não internalizá-la. O resultado pode ser uma adoção formal ou cerimonial de uma prática, cuja história na organização tende a ser efêmera. Ou seja, um conhecimento que não foi internalizado será descartado com o passar do tempo (Kostova & Roth, 2002). Em outros termos, o ciclo incompleto da transferência, isto é, apenas a implementação sem a internalização do conhecimento, tem sido a responsável, em grande parte, pelo fracasso em processos de transferência. Assim, a internalização do conhecimento ou de uma prática está

diretamente imbricada com a capacidade da organização em lhe atribuir valor, isto é, tomá-la, como valiosa, útil e capaz de agregar ganhos à rotina organizacional (Kostova & Roth, 2002, Easterby-Smith et al., 2008; Wipawayangkool & Teng, 2016) e ser pertinente em relação às necessidades presentes e futuras da receptora. É a partir dessa percepção que a organização torna-se, então, comprometida com tal prática ou conhecimento (Kostova & Roth, 2002).

A internalização de uma prática a partir da transferência pode ser compreendida a partir de dois atributos, a saber: primeiro, o nível de apropriação, pela receptora, do conhecimento transferido e, em segundo, o tempo despendido para internalizar (Ancori, Bueth & Cohendet, 2000; Szulanski et al., 2016) que aqui foi concebido como a extensão da internalização do conhecimento. A apropriação do conhecimento é o resultado da combinação do conhecimento existente com o novo conhecimento, muito além apenas da movimentação do conhecimento da fonte para o receptor. Trata-se, de fato, de uma sinergia em que a combinação do conhecimento é maior que a simples soma dos conhecimentos e, como tal, leva tempo para ser incorporado e internalizado na rotina organizacional do receptor (Ancori et al., 2000). Para Wipawayangkool & Tang (2016), a internalização do conhecimento é análoga à aprendizagem, posto que esta é um processo de apropriação do conhecimento que ocorre na díade fonte-receptor. Uma vez que o conhecimento transferido é apropriado pela receptora, esta tende a obter resultados melhores, mais duradouros e autênticos em suas operações, ou seja, a internalização potencializa os benefícios da transferência de conhecimentos (Mu et al., 2010).

Além da apropriação do conhecimento, outro atributo relevante para a compreensão do significado da extensão da internalização do conhecimento relaciona-se com o tempo. A transferência de conhecimento é um processo complexo e demorado que exige tempo para a obtenção de resultados efetivos (Szulanski et al., 2016). Como visto, o processo de apropriação do conhecimento pela receptora demanda tempo (Ancori et al., 2000).

Portanto, em transferência de conhecimento, os resultados de curto prazo são ficcionais. Resultados satisfatórios aparecem à medida que o conhecimento é assimilado, internalizado pela organização. Além disso, algumas características tanto da fonte como da receptora do conhecimento podem influenciar tanto na apropriação como no tempo gasto para a internalização. Fatores como a capacidade disseminativa da fonte e capacidade absorptiva da receptora podem afetar o grau de internalização do conhecimento da receptora ao inibir ou fomentar a apropriação e reduzir ou aumentar o tempo dessa apropriação.

2.1 A Capacidade Disseminativa da Fonte e a Internalização do Conhecimento

A capacidade disseminativa (CD) da fonte é “(...) a capacidade dos detentores do conhecimento de transferi-lo de forma eficiente, eficaz e convincente de modo que outros indivíduos possam compreendê-lo com precisão e colocar seu aprendizado em prática” (Mu, et al., 2010). A CD envolve, pelo menos, dois atributos principais: a motivação para transferir conhecimentos (Easterby-Smith et al., 2008; Sroka, Cygler & Gajdzik, 2014) e a capacidade da fonte em transferir (Mu et al., 2010; Malm, Fredriksson & Johansen, 2016; Sroka et al., 2014).

Em primeiro, a fonte precisa estar disposta a transferir o conhecimento. A motivação para transferir o conhecimento é primordial para iniciar o processo, pois se a fonte não se sente confortável em compartilhar o conhecimento, isso pode tornar a relação entre as partes difícil e reduzir o interesse da receptora (Sroka et al., 2014). Todavia,

organizações bem intencionadas ou motivadas para transferir o conhecimento não são condições suficientes, pois estas podem não saber como fazê-lo. Isso requer dizer que a capacidade de transferir conhecimentos é outra habilidade crítica da capacidade disseminativa da fonte e envolve habilidades de ensino (Mu et al., 2010), isto é, capacidade de traduzir e articular o conhecimento para que possa ser transferido de forma clara e convincente para que os receptores possam facilmente compreender, absorver e utilizar o conhecimento em suas operações (Mu et al., 2010).

Quando a fonte possui elevada capacidade de transferir (Malm et al., 2016), o conhecimento passa a ser compreendido e articulado mais facilmente pela receptora, o que contribui para o processo de internalização. Contrariamente, quando a fonte do conhecimento não possui capacidade adequada para transferir o conhecimento, o processo será marcado por diferentes interpretações da mesma ideia, necessidade de diversos recomeços e muitas interrupções (Mu et al., 2010) demandando assim, um tempo maior para a internalização. Nesses termos, a CD da fonte pode afetar o nível de internalização e, além disso, o tempo despendido para essa internalização (Szulanski et al., 2016).

2.2 A Capacidade Absortiva da Receptora e a Internalização do Conhecimento

A capacidade de uma organização em aprender novos conhecimentos a partir do ambiente externo requer uma compreensão técnica suficiente para capitalizar esse conhecimento. Essa capacidade interna, também conhecida como capacidade absorptiva (CA), fornece a base sobre a qual as organizações podem aprender com parceiros externos (Huang, Lin, Wu & Yu, 2015).

Para Cohen e Levinthal (1990), a CA é a capacidade da organização em reconhecer o valor de um conhecimento externo e, além disso, assimilá-lo e aplicá-lo para fins comerciais. Alguns aspectos são críticos para a CA, entre eles, o conhecimento prévio e a experiência, acumulados pela organização que contribuem para melhorar a capacidade de aquisição e assimilação e a capacidade de reutilização dos conhecimentos. Portanto, uma organização que possui conhecimentos e experiências prévias similares aos conhecimentos externos pretendidos é mais capaz no desenvolvimento de novas combinações de conhecimentos (Cohen & Levinthal, 1990).

Posteriormente, Zahra e George (2002) reconceituaram o conceito de CA, que passa ser compreendida como uma capacidade dinâmica, compreendida como um conjunto de rotinas e processos que permitem à organização adquirir, assimilar, transformar e explorar o conhecimento. Além disso, os autores dividiram essas quatro capacidades em duas dimensões: capacidade absorptiva potencial (CAP) e capacidade absorptiva realizada (CAR).

A CAP é formada pelas capacidades de aquisição e assimilação do conhecimento externo. A aquisição refere-se à capacidade da organização em identificar e adquirir conhecimentos externos críticos às suas operações. A assimilação de novos conhecimentos refere-se à capacidade da firma receptora em analisar, processar, interpretar e compreender o conhecimento obtido de fontes externas. (Szulanski, 2000; Zahra & George, 2002).

Na CAR encontram-se as outras duas capacidades das organizações: a transformação; e a exploração. A transformação refere-se ao esforço de combinação do conhecimento. Mais especificamente, consiste na capacidade de organização em desenvolver e refinar rotinas que facilitam a combinação do conhecimento existente com o novo conhecimento adquirido e assimilado (Sroka et al., 2014).

Finalmente, a exploração refere-se à capacidade de uma firma em utilizar o conhecimento transferido, ou seja, a capacidade de incorporar o conhecimento adquirido, assimilado e transformado em suas operações e rotinas organizacionais para exploração e uso (Sroka et al., 2014). Para o êxito da exploração de conhecimentos externos é necessário que a firma não apenas adquira ou assimile o novo conhecimento, mas que seja capaz de aplicá-lo de forma eficaz (Huang et al., 2015).

3 MÉTODO

Com o objetivo de investigar a internalização de práticas de qualidade em processos de transferência de conhecimento em uma fundação de saúde optou-se por realizar um estudo de caso qualitativo, incorporado e de corte longitudinal (Yin, 2017; Eisenhardt & Graebner, 2007). A escolha se fundamenta na complexidade do fenômeno da transferência de conhecimento, cujas variáveis são muitas e imbricadas entre si (Eisenhardt, & Graebner, 2007). A escolha de um estudo longitudinal reside no fato de que tais estudos possibilitam explorar e explicar a evolução e mudança do fenômeno ao longo do tempo (Yin, 2017).

O caso escolhido foi a Funed/MG, uma instituição pública centenária que tem por finalidade a realização de pesquisas para o desenvolvimento científico e tecnológico, a produção de medicamentos, e a realização de análises laboratoriais. Entre as razões para a escolha do caso destacamos: (i) A Funed é uma das principais instituições públicas de saúde, ciência e tecnologia do país; (ii) é uma das poucas instituições públicas de saúde reconhecida internacionalmente por diversos organismos certificadores, considerando-se a raridade das certificações de qualidade na esfera pública (Psomas, Pantouvakis, & Kafetzpoulos, 2013); e (iii) o papel relevante da Funed no cenário e nacional de saúde pública. Além dessas razões, a Funed/MG passou por um processo de certificação de qualidade entre os anos de 2008 e 2015, com vistas à aquisição de conhecimentos externos de certificação de qualidade, mais especificamente, nas quatro diretorias da instituição, a saber: (i) Diretoria Industrial (DI); (ii) Diretoria do Instituto Octávio Magalhães (DIOM); (iii) Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento (DPD); e (iv) Diretoria de Planejamento, Gestão e Finanças (DPGF). Por decorrência, as unidades de análise são essas quatro diretorias, tomadas como subcasos para a investigação sobre a internalização de práticas. A escolha de um caso específico com unidades incorporadas (Yin, 2017) e de natureza longitudinal aumentam a robustez dos dados e maior validade dos resultados (Yin, 2017).

É requisito da pesquisa de caso a utilização de várias fontes de evidências pelo pesquisador (Yin, 2017). Foram utilizadas entrevistas em profundidade, documentos e observação. A utilização de múltiplas fontes é crítico para a triangulação dos dados e fornece base para assegurar maior validade de construto da pesquisa (Yin, 2017). O Quadro 1 especifica os principais documentos utilizados na pesquisa.

Quadro 1: Relação de documentos e arquivos utilizados

Documento	Descrição dos documentos
Doc. 1	Fundação Ezequiel Dias –Um século de promoção e proteção à saúde – 2007
Doc. 2	Manual da Qualidade Funed – 2016
Doc. 3	Funed 10 – Planejamento de Cenários – 2006
Doc. 4	Informações Institucionais Funed – 2016
Doc. 5	Ata de Análise Crítica do Sistema de Gestão da Qualidade – 2009

Doc. 6	Relatório Biossegurança da Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento – 2009
Doc. 7	Relatório Auditoria Externa de Diagnóstico – 2010
Doc. 8	Ata de Análise Crítica do Sistema de Gestão da Qualidade – 2010
Doc. 9	Ata de Análise Crítica do Sistema de Gestão da Qualidade – 2013
Doc. 10	Ata de Análise Crítica do Sistema de Gestão da Qualidade – 2014
Doc. 11	Ata de Análise Crítica do Sistema de Gestão da Qualidade – 2015
Doc. 12	Pesquisa de Satisfação Ciclo de Auditorias Internas Funed – 2015

Fonte: autores

Foram realizadas um total 13 entrevistas em profundidade, resultando em mais de 8 horas de gravação e 72 páginas de dados transcritos. À medida que o material era submetido à análise preliminar ficava evidente que o conjunto de entrevistas atendeu ao critério de saturação do sentido (Eisenhardt, & Graebner, 2007). Assim, foi realizada uma entrevista com uma representante da firma de consultoria, responsável pelo processo de transferência de conhecimento, além de entrevistas com colaboradores que atuaram como multiplicadores responsáveis pela disseminação do conhecimento na instituição. No nível estratégico foram entrevistados os diretores das quatro diretorias da Funed (DPD, DPGF, DI e DIOM). Eles forneceram uma visão sistêmica do processo de transferência e dos resultados apresentados em cada diretoria. Por fim, foram realizadas entrevistas com colaboradores do nível operacional da Fundação que utilizam na sua rotina diária as práticas de qualidade. No Quadro 2 tem-se o conjunto das entrevistas realizadas.

Quadro 2: Relação dos entrevistados

Entrevista	Formação / Cargo	Atuação	Empresa	Diretoria	Tempo na empresa
E1	Bióloga / Pesquisadora	Disseminação	Funed	DPD	09 anos
E2	Biólogo / Pesquisador	Operacional	Funed	DPD	09 anos
E3	Bióloga / Diretora	Estratégico	Funed	DPD	30 anos
E4	Farmacêutico / Analista da Qualidade	Disseminação	Funed	DI	11 anos
E5	Resp. Técnico Produção	Operacional	Funed	DI	09 anos
E6	Farmacêutico / Diretor	Estratégico	Funed	DI	09 anos
E7	Biólogo / Analista da Qualidade	Disseminação	Funed	DIOM	09 anos
E8	Biólogo / Analista Laboratorial	Operacional	Funed	DIOM	15 anos
E9	Biólogo / Diretor	Estratégico	Funed	DIOM	29 anos
E10	Administrador / Analista da Qualidade	Disseminação	Funed	DPGF	08 anos
E11	Técnico de Manutenção	Operacional	Funed	DPGF	06 anos
E12	Administrador / Diretor	Estratégico	Funed	DPGF	09 anos
E13	Consultora	Disseminação	Consultoria	-----	-----

Fonte: Autores

Feita a coleta de dados passou-se a análise de dados com base na técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2009). Em um primeiro momento, todos os documentos e arquivos foram ordenados e selecionados de acordo com a relevância para a elucidação do fenômeno. Em seguida, juntaram-se a esses as entrevistas transcritas na íntegra e as

observações de campo. Em termos totais, o corpus de pesquisa continha cerca de 200 páginas. Foram estabelecidas três categorias analíticas e subcategorias derivadas da literatura para a análise dos dados, a saber: (i) Internalização do conhecimento pela receptora (apropriação do conhecimento e tempo despendido); (ii) Capacidade disseminativa da fonte; e (iii) capacidade absorviva da receptora. Além da análise de conteúdo, complementarmente, utilizou-se o software NVivo para evidenciar algumas relações entre os construtos. Após a categorização dos conteúdos nas categorias e subcategorias, os dados foram analisados e interpretados.

4. RESULTADOS

4.1 Contexto da implantação do Sistema de Gestão da Qualidade na Funed

A Fundação Ezequiel Dias é uma instituição centenária de saúde pública do Estado de Minas Gerais composta por quatro diretorias: Diretoria Industrial (DI), Diretoria do Instituto Octávio Magalhães (DIOM), Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento (DPD) e Diretoria de Planejamento, Gestão e Finanças (DPGF). A DI tem por finalidade desenvolver e produzir medicamentos, soros e vacinas em atendimento ao SUS. A DIOM realiza análises laboratoriais em Vigilância Sanitária, Epidemiológica e Ambiental. A DPD tem por finalidade desenvolver pesquisas científicas e tecnológicas no campo da saúde pública. A DPGF tem por finalidade executar as atividades relativas à gestão de pessoas, logística, gestão financeira e de suprimentos.

O processo de implantação do Sistema de gestão da Qualidade nas quatro diretorias da Funed iniciou-se em 2008 sob a orientação de uma consultoria externa voltada para a disseminação de práticas de qualidade e implantação de ISO 9001.

Na Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento (DPD) a implantação das práticas de gestão da qualidade demandou um trabalho maior e mais intenso em comparação com outras diretorias. Isso pode ser explicado, em parte, por uma característica distintiva nessa diretoria: os colaboradores não tinham nenhum conhecimento ou experiência anterior relacionada a práticas de qualidade. Das características da DPD sobressai uma resistência muito forte no período de implantação das práticas de qualidade, o que dificultou a implantação da certificação. “A maioria dos pesquisadores não queria participar do processo e não facilitaram a implantação. [Havia] muita resistência, muita resistência, de todo mundo (...)” (E 3). Outro relato completa dizendo que “(...) os pesquisadores não queriam [aplicar as práticas de qualidade] (...) achavam que ia dificultar o processo de pesquisa, porque o pesquisador não segue procedimentos rotineiros” (E 2).

De maneira semelhante, a Diretoria de Planejamento, Gestão e Finanças (DPGF) embora seja uma diretoria administrativa, apresentava um contexto bastante semelhante à DPD na época da implantação. A DPGF também não tinha nenhuma experiência ou conhecimento anterior sobre práticas de qualidade. Tais características resultam em consequências semelhantes à DPD: primeiro, o trabalho de implantação das práticas de qualidade se iniciou do zero e, com isso, demandando dos multiplicadores e dos consultores internos atuação mais frequente. Por fim, no período de implantação das práticas de qualidade, manifesta-se uma resistência clara às práticas de qualidade. “No início não se enxergou de imediato os benefícios. A atitude era: tem de ser feito, então vamos fazer. Os resultados vêm com o amadurecimento do sistema. Então, nos primeiros anos as pessoas ainda não conseguiam enxergar o quanto aquilo traria benefícios para a Funed.” (E 13).

Em ambas as diretorias, as suas similaridades acabaram por dificultar a implantação das práticas de qualidade, o que requereu maior intensidade de treinamento, reuniões frequentes, maior divulgação dos multiplicadores e consultores externos e maior tempo para que a visão da DPD e DPGF mudasse em relação às ferramentas de qualidade.

A Diretoria Industrial (DI) já havia experimentado algumas práticas de qualidade aplicadas aos seus processos, embora não estivessem difundidas em todas as áreas. A experiência da DI e algum conhecimento sobre as práticas de qualidade minimizaram possíveis resistências à implantação das novas práticas de qualidade baseadas na ISO 9001. Mas, uma característica distintiva da DI tem repercussão sobre a atribuição de valor às normas de qualidade: a atividade de produção de medicamentos é uma atividade que segue procedimentos padrão claros e previamente estabelecidos. Isso significa que o processo de implantação das práticas de qualidade estabelecidos pela norma ISO 9001 não era estranho e não impactou sobremaneira a rotina na diretoria. “(...) nós já éramos muito cobrados por outras normas. (...) [a experiência anterior] só ajudou, porque nós já adotávamos práticas de qualidade, já não era novidade, logo, não foi difícil implantar” (E 5).

Finalmente, na Diretoria do Instituto Octávio Magalhães (DIOM) havia experiência e conhecimento anterior sobre práticas de qualidade, como, também, se observou na DI. A DIOM é responsável pelo diagnóstico laboratorial de alta complexidade de dezenas de doenças/agravos que acometem a população, e nessas atividades é tradição da diretoria ter periodicamente os seus processos auditados por organismos externos. “Como na DIOM a aplicação das práticas de qualidade já existia, se não me engano desde 2003 (...) a cultura da qualidade já estava bem enraizada, implantada. Os colaboradores já tinham conhecimento, não necessariamente na [ISO] 9001, mas de outras normas” (E 7).

Nas quatro unidades analisadas, foi possível observar que as diretorias eram semelhantes aos pares, isto é, as características da DPD e da DPGF são similares e os resultados da implantação das práticas obedecem a um padrão. O mesmo se verifica nas duas outras diretorias, a DI e a DIOM, só que com características e resultados inversos. O Quadro 3 sintetiza as características no processo de certificação de qualidade na Funed.

Quadro 3: O processo de implantação das práticas de qualidade na Funed

Características	DPD	DPGF	DI	DIOM
Conhecimento prévio da prática	Falta de experiência	Falta de experiência	Possuía experiência	Possuía experiência
Tipo de atividade	Não rotineira	Rotineira	Rotineira	Rotineira
Regulação externa	Baixa regulação	Baixa regulação	Elevada regulação	Elevada regulação
Reações a implantação	Elevada resistência inicial	Elevada resistência inicial	Baixa resistência inicial	Baixa resistência inicial

Fonte: Autores

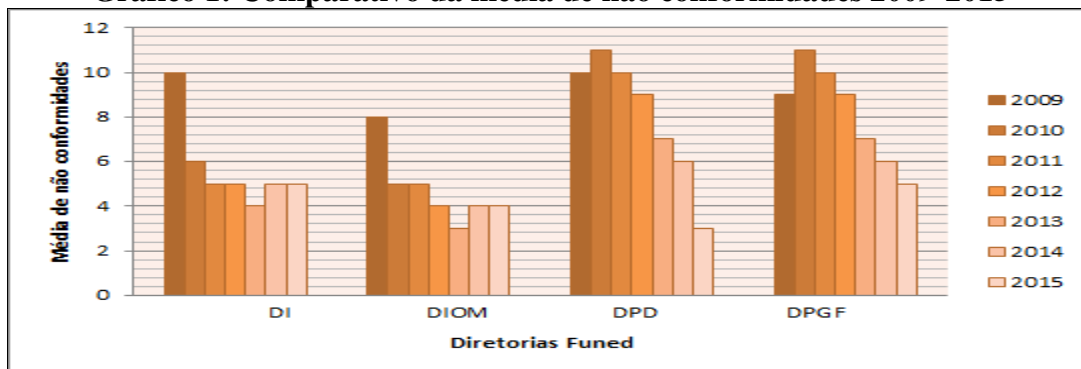
4.2 A evolução na adoção de práticas de qualidade na Funed pós-certificação

O sistema de gestão de qualidade nas diretorias da Funed pós-certificação não guarda muitas semelhanças com o que foi relatado no período de implantação. A Funed foi certificada na norma ISO 9001 no final de 2010, quase dois anos após o início do processo de implantação das práticas de qualidade na instituição. Os ciclos de auditoria externa são

anuais, o que significa que as quatro diretorias são auditadas periodicamente com o objetivo de comprovar se os requisitos estabelecidos pela norma continuam sendo mantidos na rotina da organização.

Todavia, em 2009, à época de realização do primeiro ciclo de auditorias internas na Funed, a média de não conformidades evidenciada era de 10 (dez) apontamentos por diretoria. Dados da auditoria interna realizada em 2015 mostram que essa média foi reduzida em algumas diretorias, em mais de 50%, como pode ser observado no Gráfico 1.

Gráfico 1: Comparativo da média de não conformidades 2009-2015

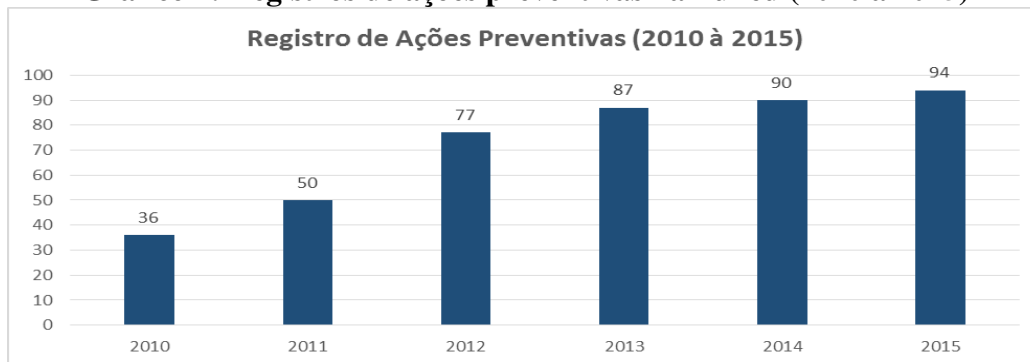


Fonte: Ata de Análise Crítica do Sistema de Gestão da Qualidade (2015), Funed.

O Gráfico 1 ainda permite observar que tanto a DI como a DIOM foram as diretorias que apresentaram uma maior queda na média de não conformidades evidenciadas nas auditorias internas, portanto, mais eficientes que a DPD e a DPGF. A média de não conformidades do ano de 2010, por exemplo, na DI e na DIOM era aproximadamente a metade daquelas apresentadas pela DPD e a DPGF. Estas duas diretorias mantiveram por um período de tempo maior, uma média mais elevada de não conformidades, que só foi reduzida mais significativamente nos anos de 2014 e 2015.

Outro dado relevante do processo foi a utilização da prática de registro de ações preventivas para o tratamento de potenciais não conformidades no processo. As ações preventivas sugerem que as diretorias agiam de forma proativa para evitar que o desvio se tornasse efetivo. Além disso, o registro de ações preventivas é um dos fatores que indica o amadurecimento de um sistema de gestão da qualidade. No Gráfico 2 é possível observar uma considerável evolução do registro de preventivas na Funed ao longo de seis anos.

Gráfico 2: Registros de ações preventivas na Funed (2010 a 2015)



Fonte: Ata de Análise Crítica do Sistema de Gestão da Qualidade (2015), Funed.

É possível observar que as diretorias da Funed dobraram o registro de ações preventivas nos três primeiros anos (2010-2012) e praticamente triplicaram o número de ações preventivas ao longo do período entre 2010 e 2015.

Atualmente, diversos quadros de resistência e dificuldades relatados durante a implantação não se caracterizam mais como a realidade da instituição. Por exemplo, na DPD os pesquisadores que no início do processo não queriam a implantação das práticas de qualidade nas atividades de laboratório, atualmente, já mudaram essa visão. “Com o passar dos anos, a resistência foi diminuindo. No início houve muita resistência, mas hoje em dia vemos que funciona. As pessoas hoje entendem melhor, e o pessoal mais “novo de casa” não tem resistência nenhuma. Eles sabem que a certificação foi benéfica, viram os avanços dentro dos laboratórios, viram os avanços na parte gerencial (...)” destaca a entrevistada 1.

De maneira análoga, a DPGF passa por profundas mudanças em relação ao início do processo de certificação das práticas de qualidade, principalmente, em relação à resistência e ao valor atribuído às práticas. “Os resultados da DPGF hoje são muito melhores, não só os resultados, como a qualidade dos resultados obtidos são melhores” (E 12). “O tempo de certificação contribuiu, nós [colaboradores da DPGF] nós fomos internalizando algumas práticas com o tempo. Quanto mais o tempo passa, mais nós nos aprofundamos no uso das ferramentas e melhor a nossa percepção em relação à qualidade” (E 10).

Na DI, já são visíveis nos resultados a aplicação de práticas de qualidade. “(...) teve muita coisa positiva. No início [em 2008], por exemplo, às vezes a pessoa não tinha o controle dos seus registros, hoje ela preocupa” (E 6). Outro relato complementa dizendo “essas práticas [de qualidade] agregam sim, muito valor” (E 4). Além disso, alguma resistência observada no início do processo já não se apresenta mais. “Eu acho que hoje os colaboradores aceitam mais, não vejo resistência (...) eles reconhecem que as práticas [de qualidade] são válidas, que elas agregam valor” (E 4).

Por fim, a DIOM tem um quadro similar à DI após a certificação em que se observava uma resistência baixa, mas uma visão de valor atribuída às práticas de qualidade. Os colaboradores da DIOM percebem a importância das práticas de qualidade nos seus processos e o valor que elas agregam para os seus resultados. “A importância [da aplicação] das práticas de qualidade foi visível, nós fomos elevados a um status de bem-sucedidos no Brasil” (E 9).

Quadro 4: Adoção das práticas pós-certificação

Características e Resultados	DPD	DPGF	DI	DIOM
Reações à utilização das práticas	Alta resistência inicial	Alta resistência inicial	Baixa resistência inicial	Baixa resistência inicial
	Baixa resistência atual	Baixa resistência atual	Baixa resistência atual	Baixa resistência atual
Visão de valor das práticas de qualidade	Baixa visão de valor inicial	Baixa visão de valor inicial	Elevada visão de valor inicial	Elevada visão de valor inicial
	Elevada visão de valor atual	Elevada visão de valor atual	Elevada visão de valor atual	Elevada visão de valor atual

Fonte: Autores

4.3 Discussão dos Resultados

4.3.1 O papel da capacidade disseminativa na internalização das práticas de qualidade

Dois atributos são considerados essenciais em relação à capacidade disseminativa (CD): a capacidade de transferir conhecimentos e a motivação da para fazê-lo. Em relação à motivação da fonte (consultoria e multiplicadores internos) em compartilhar e repassar o conhecimento, não havia receio algum em relação a possíveis transbordamentos (*spillovers*) ou utilização inadequada do conhecimento (comportamento oportunístico) (Easterby-Smith et al., 2008; Sroka et al., 2014; Malm et al., 2016).

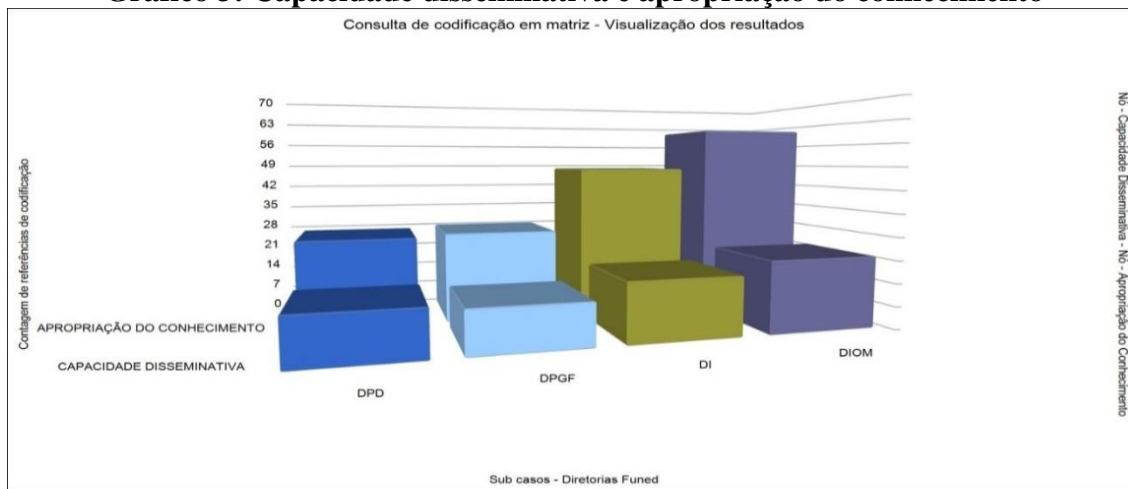
Todavia, uma organização bem intencionada para transferir o conhecimento não é condição suficiente, pois estas podem não ter capacidade para fazê-lo e essa parece ser uma característica determinante na internalização do conhecimento. A narrativa dos subcasos da DPD e da DPGF sugere que a transferência de conhecimentos durante a implantação das práticas passou por diversas dificuldades, como: a falta de conhecimento e experiência anterior de colaboradores e multiplicadores, e as dificuldades dos consultores em encontrar exemplos que se adequassem à realidade da atividade de P&D. Ou seja, a baixa capacidade de transferir da fonte tornou o processo de disseminação mais longo e árduo comprometendo negativamente a apropriação do conhecimento por parte dos colaboradores e contribuindo com um tempo mais elástico na internalização das práticas transferidas nessas diretorias.

A baixa capacidade de transferir conhecimentos por parte da fonte (consultores externos e internos) parece explicar a baixa atribuição de valor à prática por parte dos colaboradores, pois, sem capacidade de ensinar ou comunicar eficientemente, o processo pode gerar diferentes interpretações da prática, retrabalhos e interrupções (Mu et al., 2010) demandando assim, um tempo maior para a internalização.

Nas outras duas diretorias, DI e DIOM, é possível constatar que o conhecimento e a experiência anterior com práticas de qualidade dos colaboradores e multiplicadores são críticas para o êxito da implementação. A análise dos dados indica que os colaboradores dessas diretorias atribuíam valor à prática em razão de resultados positivos provenientes da aplicação de práticas semelhantes em sua rotina (Kostova & Roth, 2002), contribuindo para tornar a internalização mais rápida e bem sucedida. Portanto, na DI e na DIOM a maior capacidade disseminativa permitiu a apropriação do conhecimento em um tempo inferior se comparado com as outras duas anteriores.

Ampliando e corroborando as análises anteriores, utilizando-se a codificação em matriz do Nvivo, como se encontra no Gráfico 3, a tabulação cruzada entre os construtos de CD e apropriação do conhecimento permite observar que nos subcasos DPD e a DPGF o papel da capacidade disseminativa foi semelhante e menor que nos subcasos DI e DIOM, assim como, também o nível de apropriação do conhecimento nesses pares de unidades. A análise do Gráfico 3 não é proporcional, mas sugere que a capacidade disseminativa está relacionada com a apropriação do conhecimento por parte da Funed.

Gráfico 3: Capacidade disseminativa e apropriação do conhecimento



Fonte: Elaborado pelos autores com auxílio do software NVivo.

Desse modo, no caso da Funed, a partir do conjunto de dados é possível estabelecer que os subcasos (diretorias) que apresentaram um maior nível de apropriação do conhecimento são aquelas que tinham à disposição uma maior CD da fonte, especialmente, a capacidade de transferir conhecimentos. Tendo por base essas evidências, sugerimos aqui uma primeira proposição como resultado da pesquisa:

P1: *Ceteris Paribus*, uma maior capacidade disseminativa da fonte é positivamente associada com uma maior apropriação do conhecimento por parte da receptora.

Outro dado importante apresentado na descrição dos casos, o Gráfico 1, permite observar a média de não conformidades evidenciadas nas auditorias internas ao longo dos anos. O gráfico demonstra que a DI e a DIOM apresentaram uma menor média de não conformidades logo nos primeiros anos de auditorias internas, visto que, por outro lado, a DPD e a DPGF apresentavam uma média superior. Ademais, o Gráfico 1 indica que nos primeiros anos de auditoria, considerando de 2009 a 2012, a média de não conformidades permaneceu alta na DPD e DPGF, enquanto a DI e DIOM apresentaram uma média bem inferior. Desse modo, a análise do Gráfico 1 permite afirmar que a DPD e DPGF demoraram mais tempo para internalizar as práticas, se comparadas a DI e DIOM.

Ainda segundo os dados coletados, a capacidade de transferir da fonte contribuiu positivamente para a aceleração do processo de internalização principalmente na DI e DIOM, uma vez que os multiplicadores internos já possuíam conhecimento prévio e experiência anterior com a aplicação de práticas de qualidade. Os multiplicadores por sua vez, treinados pela consultoria externa, utilizaram o seu conhecimento das especificidades das diretorias e da rotina das áreas para traduzir, adaptar de modo compreensível e disseminar o conhecimento (Mu et al., 2010), ampliando o acesso dos colaboradores à informação, de modo que os colaboradores da DI e DIOM pudessem entender, absorver e aplicar as práticas de forma mais rápida que os colaboradores da DPD e DPGF.

Nesse contexto, é possível observar nos subcasos da DI e DIOM, com base na análise dos dados, que as fontes de conhecimento investigadas _ a consultoria externa e os multiplicadores internos _ apresentam uma maior CD das práticas de qualidade, acelerando

assim, o processo de internalização nessas diretorias. Assim, a maior capacidade disseminativa da fonte, contribui não apenas para a maior apropriação do conhecimento, mas, também, para a redução do tempo de internalização. Considerando-se as evidências apresentadas, formulamos aqui uma segunda proposição como resultado de pesquisa:

P1a: *Ceteris Paribus*, uma maior capacidade disseminativa da fonte é positivamente associada com a redução do tempo de internalização do conhecimento por parte da receptora.

4.3.2 O papel da capacidade absorptiva na internalização das práticas de qualidade

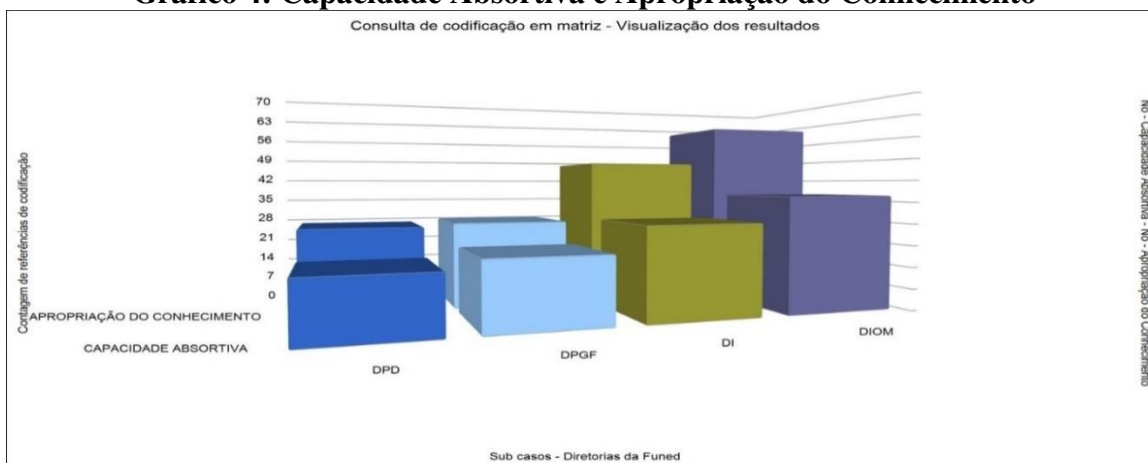
A análise dos subcasos sugere que o fato dos colaboradores da DPD e DPGF não ter conhecimento prévio e experiência anterior com a aplicação de práticas de qualidade, levou os a desconhecem os benefícios da aplicação das novas práticas, o que pode ter contribuído para uma menor capacidade em adquirir, assimilar, transformar e aplicar o novo conhecimento (Zahra & George, 2002).

Portanto, como os benefícios da aplicação das novas práticas não eram conhecidos nessas unidades foi necessário um tempo maior de internalização, uma vez que o reconhecimento do valor das práticas de qualidade só aconteceu com a aplicação desses conhecimentos na rotina e o aparecimento dos primeiros resultados positivos (Szulanski, 2000), conforme apontado nos relatos.

Por outro lado, a análise dos dados mostra que, na DIOM e DI, o quadro na implantação das práticas era bastante diferente, uma vez que essas diretorias já possuíam conhecimento prévio e experiência anterior com a aplicação de práticas de qualidade similares, ou seja, estoque de conhecimento preexistente nessas unidades da receptora (Huang et al., 2015). Assim, a resistência a implantação foi sentida de forma mais amena, o que pode ter contribuído positivamente para a aplicação das práticas desse o início.

Posto isto, o recurso de codificação em matriz no software Nvivo permitiu uma visualização de resultados significativos (Gráfico 4), codificando em matriz duas variáveis do modelo teórico de pesquisa – capacidade absorptiva (CA) e apropriação do conhecimento.

Gráfico 4: Capacidade Absortiva e Apropriação do Conhecimento



Fonte: Elaborado pelos autores com auxílio do software NVivo.

A tabulação cruzada permite observar um nível diferente para as diretorias, na qual a DPD e DPGF apresentam características similares em relação à apropriação do conhecimento e CA, enquanto a DI e a DIOM se aproximam. Observa-se por meio da matriz de codificação no Gráfico 4, que as diretorias que possuem um maior nível de CA – DI e DIOM – também são as que apresentam um maior nível de apropriação do conhecimento. Por outro lado, situação contrária se confirma. As diretorias que apresentaram um menor nível de CA – DPD e DPGF – também apresentaram um menor nível de apropriação do conhecimento. A relação não é proporcional, mas sugere uma influência da CA na apropriação do conhecimento.

Tomando-se esse resultado juntamente com as análises de entrevistas, documentos analisados, notas de campo, deduz-se que uma maior CA encontrada na DIOM e DI contribuiu positivamente para uma maior apropriação do conhecimento nessas diretorias. Com base nesses resultados formulamos a terceira proposição como resultado da pesquisa:

P2: *Ceteris Paribus*, uma maior capacidade absorptiva da receptora é positivamente associada com uma maior apropriação do conhecimento.

Além disso, observando o Gráfico 2 é possível notar que, se analisarmos o caso Funed, as unidades praticamente triplicaram os registros de ações preventivas ao longo dos anos (2010 a 2015), apresentando um aumento progressivo da aplicação dessa prática. A análise desse gráfico demonstra que, não só as práticas de qualidade foram inseridas na rotina, como sua aplicação aumentou significativamente ao longo de seis anos. Logo, é possível verificar que a Funed está agindo de forma mais proativa, ou seja, tomando medidas antes que a não conformidade ocorra. Nesse sentido, a literatura destaca que os resultados positivos demandam tempo para serem notados (Szulanski, 2000), e as percepções positivas sobre o valor da prática ao longo do tempo, refletem na sua internalização e facilitam a sua persistência e estabilidade ao longo do tempo (Kostova & Roth, 2002).

Esse resultado positivo na apropriação das práticas de qualidade com o passar do tempo é percebido nas quatro diretorias. Analisando novamente o gráfico do comparativo da média de não conformidades 2009-2015 (Gráfico 1) é possível verificar que todas as diretorias, sem exceção, apresentaram uma queda significativa nos registros de não conformidades evidenciados em 2009, em comparação com os dados de 2015.

Entretanto, a análise do gráfico 1, permite observar que a DI e DIOM apresentaram uma menor média de não conformidades em comparação a DPD e DPGF. A média de não conformidades da DI e DIOM apresentaram uma queda mais significativa como o passar do tempo, ao passo que, a DPD e DPGF mantiveram uma média alta por um longo período. Se compararmos a média de não conformidades da DI e DIOM logo no segundo ano de realização das auditorias internas, 2010, a média de não conformidades dessas diretorias é menos da metade da média encontrada nas outras duas. Se observarmos o Gráfico 1 é possível verificar que a DPD e DPGF demandaram mais tempo para ter uma média de não conformidades similar a evidenciada na DI e DIOM.

Assim, as diretorias que apresentaram uma maior CA (DI e DIOM), possuíam um maior nível de conhecimentos prévios (Huang et al., 2015), e necessitaram de um tempo menor para a internalização (Szulanski et al., 2016), pois o acúmulo de conhecimento e a experiência permitiram a utilização mais eficiente do conhecimento transferido (Cohen & Levinthal, 1990). Com base nas evidências formulamos a quarta proposição:

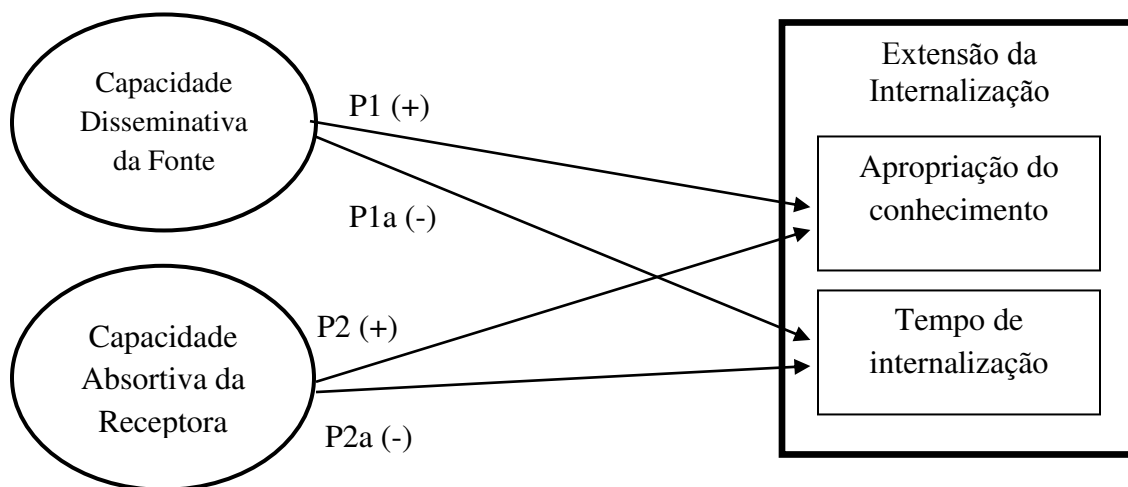
P2a: *Ceteris Paribus*, uma maior capacidade absorptiva da receptora é positivamente relacionada com a redução do tempo de internalização do conhecimento.

Posto isto, cabe assinalar que uma maior CA contribui para uma maior apropriação do conhecimento e redução no tempo de internalização por parte da receptora. Dessa forma, juntamente com a CD da fonte, a CA se mostra relevante para a internalização do conhecimento a partir da transferência de conhecimento.

4.3.3 Modelo e proposições de pesquisa

Como resultado da pesquisa, apresentamos um modelo e quatro proposições que permitem compreender como ocorre a apropriação do conhecimento a partir da transferência de conhecimento e o tempo despendido (extensão da internalização).

Figura 1. Modelo teórico da pesquisa



Fonte: Autores

5 CONCLUSÃO

Tendo em vista os objetivos de avaliar o papel da capacidade disseminativa (CD) da fonte e da capacidade absorptiva (CA) do receptor na internalização de práticas de qualidade (apropriação e tempo despendido) os achados sugerem que nas diretorias cujos multiplicadores internos apresentaram uma maior CD (DI e DIOM), conseguiram provocar um maior entusiasmo para internalização e conduzir o processo de transferência de forma mais efetiva. Assim, a maior CD resultou na internalização do conhecimento pela receptora em menor tempo e com um maior nível de apropriação nessas diretorias. A conclusão é a de que uma maior CD da fonte contribui para uma maior apropriação do conhecimento pela receptora e redução do tempo de internalização, permitindo a formulação das duas primeiras proposições como resultados da pesquisa (P1 e P1a).

Os achados também sugerem que as diretorias que possuíam um nível mais elevado de CA (DI e DIOM) apresentaram um nível maior de apropriação das práticas. Os subcasos da DI e DIOM sugerem que o conhecimento prévio e a experiência anterior com práticas de

qualidade, possibilitaram aos colaboradores enxergar valor no novo conhecimento, o que contribuiu para reduzir a resistência inicial, facilitando o processo de internalização nessas diretorias, e permitindo com que o processo de internalização ocorresse em menor tempo, ao contrário do que foi percebida nas unidades DPD e DPGF. As evidências encontradas nos permitiram concluir que uma maior CA da receptora contribuiu para uma maior apropriação do conhecimento pela receptora e redução do tempo de internalização, permitindo a formulação de outras duas proposições de pesquisa (P2 e P2a).

A principal contribuição deste estudo foi fornecer uma compreensão mais aprofundada da internalização do conhecimento como variável multidimensional, levando em consideração as dimensões da apropriação do conhecimento e do tempo de internalização. Além disso, nós formulamos um modelo com quatro proposições que podem ser testadas empiricamente em outros estudos. Da perspectiva empírica, a compreensão do papel da CA e da CD da fonte pode auxiliar as organizações a obterem resultados mais ágeis e duradouros com o processo de transferência de conhecimento ao balizar seus processos de aquisição externa de conhecimento na consideração não apenas de que a internalização importa, mas, também, de que a internalização depende da capacidade dos seus colaboradores e da capacidade da fonte externa de conhecimentos.

Uma das limitações dessa pesquisa é a utilização do estudo de um caso único, com a investigação de casos incorporados (Yin, 2017), limitando assim, a generalização dos resultados encontrados. Soma-se também, como limitador, o contexto estudado (práticas de qualidade). Assim, seria interessante que pesquisas futuras estudem o processo de internalização do conhecimento com a utilização de casos múltiplos, a fim de possibilitar uma análise mais ampla, permitindo apontar diferenças entre organizações. Outra recomendação é um estudo mais extensivo que forneça as bases para o teste das proposições aqui formuladas.

REFERÊNCIAS

Ancori, B., Bureth, A., & Cohendet, P. (2000). The economics of knowledge: the debate about codification and tacit knowledge. *Industrial and corporate change*, 9(2), 255-287.

Argote, L., & Fahrenkopf, E. (2016). Knowledge transfer in organizations: The roles of members, tasks, tools, and networks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 146-159.

Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo* (Edição revista actualizada). Lisboa: Edições, v. 70.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (2000). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Strategic Learning in a Knowledge economy*, 39-67.

Easterby-Smith, M., Lyles, A., & Tsang, W. (2008). Inter-organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects. *Journal management studies*, 45(4), 677-690.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.

Huang, K. F., Lin, K. H., Wu, Y., & Yu, P. H. (2015). Absorptive capacity and autonomous R&D climate roles in firm innovation. *Journal of Business Research*, 68(1), 87-94.

Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of management journal*, 45(1), 215-233.

Malm, A. M., Fredriksson, A., & Johansen, K. (2016). Bridging capability gaps in technology transfers within related offsets. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 27(5), 640-661.

Mu, J., Tang, F., & MacLachlan, D. L. (2010). Absorptive and disseminative capacity: Knowledge transfer in intra-organization networks. *Systems Applications*, 37(1), 31-38.

Psomas, E. L., Pantouvakis, A., & Kafetzopoulos, D. P. (2013). The impact of ISO 9001 effectiveness on the performance of service companies. *Managing Service Quality: An International Journal*, 23(2), 149-164.

Sroka, W., Cygler, J., & Gajdzik, B. (2014). The transfer of knowledge in intra-organizational networks: A case study analysis. *Organizacija*, 47(1), 24-34.

Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 9-27.

Szulanski, G., Ringov, D., & Jensen, R. J. (2016). Overcoming stickiness: How the timing of knowledge transfer methods affects transfer difficulty. *Organization Science*, 27(2), 304-322.

Wipawayangkool, K., & Teng, J. T. (2016). Assessing tacit knowledge and sharing intention: A knowledge internalization perspective. *Knowledge and Process Management*, 23(3), 194-206.

Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.