

Gestão do Conhecimento: Uma Análise de Práticas Institucionalizadas em uma Indústria Química

Autoria: Luciana Peixoto Santa Rita, Marcio Henrique dos Santos Andrade, Paulo Emanuel de Alencar Imbuzeiro, Luiz Alberto da Silva Correia, Andréa Torres Barros Batinga de Mendonça

RESUMO

No âmbito organizacional o dilema de identificar as práticas de gerenciamento do saber dos colaboradores e de tornar tais conhecimentos disseminados, desafia os gestores contemporâneos e os inquieta a identificar melhores formas de garantir que a memória organizacional seja internalizada. Este artigo tem por objetivo identificar as ferramentas de captura, geração e difusão do conhecimento da área de Evaporação da Braskem, unidade Alagoas, para a formulação de um modelo de socialização do conhecimento. A partir de uma pesquisa-ação utilizando como método a observação participante e a entrevista estruturada com operadores da Unidade de Evaporação da Braskem, identificaram-se as condições que estruturam a adoção de um modelo de socialização de conhecimento. Os resultados permitem verificar que o estudo deixa como saldo positivo à análise da Gestão do Conhecimento na Braskem em Alagoas, ficando claro em que pontos específicos ocorre a dinâmica inovativa da socialização do conhecimento.

1. INTRODUÇÃO

Diversas são as formas de organização social desenvolvidas pelo homem através do tempo. Com o decorrer dos séculos, a comunicação entre os indivíduos aperfeiçoou-se de tal modo que a distância entre os continentes passou a não ser mais um motivo de preocupação, dadas as ferramentas disponíveis que permitem a interconectividade das pessoas onde quer que estejam localizadas. Acompanhar as transformações que ocorrem no mundo empresarial é uma questão desafiadora às empresas da atualidade, que necessitam possuir uma capacidade de responder aos rápidos e surpreendentes acontecimentos, de modo que se integrem ao ambiente nos quais estão inseridos seus concorrentes e, então, obtenham vantagem competitiva (VILLELA, 2005).

Vale destacar que, atualmente, muitas empresas têm percebido que na socialização do conhecimento reside o maior patrimônio organizacional, no entanto não utilizam, ou ainda não descobriram como usar, tal recurso, o que resulta num conhecimento restrito ao funcionário que o adquiriu e não o transmitiu. Para tanto, faz-se necessária a existência de programas que incentivem cada colaborador a pensar e ver a organização de modo global e, por sua vez, contribua para a difusão do saber que detém. Nessa direção, o compartilhamento do conhecimento surge como uma constante que está a desenvolver-se, à medida que novas situações são enfrentadas, novas idéias, descobertas e novos saberes se disseminam (FARIA, BASTOS e SILVA, 2006).

Dentro das investigações e discussões acerca do fenômeno, Davenport e Prusak (1998) reforçam que sistemas através dos quais as pessoas possam encontrar outras pessoas que saibam coisas importantes para elas são essenciais para o compartilhamento do conhecimento tácito. Fornecer às comunidades as tecnologias de que elas precisam é fortalecer o senso comunitário. Nesta lógica, os autores destacam que a obtenção de conhecimento é entregue não apenas através de meios estruturados, tais como livros e documentos, mas de contatos pessoa a pessoa, que vão desde conversas até relações de aprendizado.

Para tanto, o conhecimento surge como uma planta em constante desenvolvimento, à medida que novas situações são enfrentadas, novas idéias descobertas e, dentre outras formas, à proporção que a mente se abre a novos saberes, a curiosidade, a necessidade de aprender e o olhar crítico sobre a realidade regam a plantinha (conhecimento) e a fortalecem, permitindo-lhe a continuidade desse ciclo por toda a vida do indivíduo (ALVARENGA NETO, 2005).

Além disso, a Gestão do Conhecimento (GC) possui papel relevante nos processos de socialização do capital intelectual da empresa, devido à interdependência global e do surgimento do que se convencionou chamar de “sociedade do conhecimento” (ROBERTSON, 2004). Para Salim (2001), a Gestão do Conhecimento pode ser sintetizada como um processo, articulado e intencional, destinado a sustentar ou a promover o desempenho global de uma organização, tendo como base a criação e a circulação de conhecimento.

Entende-se que os principais desafios impostos às organizações comprometidas com a Gestão do Conhecimento concentram-se na gestão de mudanças culturais e comportamentais e na criação de um contexto organizacional favorável à criação, uso e compartilhamento de informações e conhecimentos. Considerando as assertivas aqui apresentadas, é possível colocar a seguinte questão de pesquisa: Quais são as práticas de Gestão de Conhecimento institucionalizadas na Braskem, unidade Alagoas, que possibilitam a formulação de uma estrutura formal para transferência de conhecimento tácito e minimize a perda de competência organizacional, em função da evasão de profissionais?

Nesse sentido, o trabalho se justifica pela identificação das práticas de GC para a proposição de uma estrutura de compartilhamento de conhecimento tácito na área de Evaporação da Braskem em Alagoas, como uma ação para evitar a perda de inteligência quando um especialista deixa a organização, estabelecendo um modelo de socialização do conhecimento. O objetivo principal, portanto, é o de avaliar as ferramentas de captura, geração e difusão do conhecimento da área de Evaporação da Braskem, unidade Alagoas.

Assim, procede-se uma abordagem da problemática, fazendo uma revisão da literatura, ao apresentar o Ambiente Institucional de Gestão do Conhecimento da Braskem e os conceitos básicos de Gestão do Conhecimento, no sentido de mostrar a relevância das práticas para o desenvolvimento organizacional. Posteriormente, são apresentados os resultados da pesquisa, iniciando-se com a descrição dos procedimentos metodológicos e, a seguir, a análise dos dados. Por fim, são apresentadas as considerações finais, incluindo suas implicações teóricas e práticas, bem como as limitações e as recomendações para novas pesquisas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Conhecimento: abordagens gerenciais

Um conjunto de cognições, habilidades adquiridas através do tempo, experiências que ajudam a solucionar problemas, regras e instruções sobre como agir, dentre outros, são alguns dos conceitos atribuídos ao tão abrangente vocábulo conhecimento. Diversos autores propõem-no definição única, mas, ao final, reconhecem sua vasta aplicabilidade e concepções que ao termo se podem relacionar (ALVESSON e KÄRREMAN, 2001; MERTINS, HEISIG e VORBECK, 2001; DAVENPORT e PRUSAK, 1998; PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002).

A evolução da sociedade, de um extremo focado na informação para um outro com ênfase no conhecimento, permite a comprovação da importância do termo, principalmente, no mundo empresarial. Em tempos nos quais a informação estava por comandar os diferenciais competitivos, acessá-la primeiro, de modo mais rápido e em fontes mais completas apresentava-se como destaque às empresas que buscavam garantir-se num mercado que, desde sempre, exige adaptação e preparo para as mudanças (MCGEE e PRUSAK, 1994). Nos últimos anos, este patamar está a ser ocupado pelo conhecimento, que é visualizado atualmente pelas organizações como algo de extremo valor, a superar o que antes era considerado apenas para os recursos físicos existentes (SENGE, 1998).

Sobre o entendimento de Conhecimento Organizacional, há, na literatura, enfoques distintos (HARGADON e FANELLI, 2002; CHUA, 2002). Na discussão polarizada sobre o tema, podem-se encontrar, pelo menos, dois enfoques básicos de entendimentos sobre o significado de Conhecimento Organizacional: i) definindo-o como “coisas conhecidas”,

agregadas em pessoas, produtos, serviços e nos modos de fazer as coisas das organizações e ii) definindo-o como um estoque, um potencial ou uma “base” disponível para as organizações (PROBST, RAUB E ROMHARDT, 2002). Nesta concepção, Davenport e Prusak (1998) descrevem o termo como um mercado de conhecimento, que possui ofertas, demandas, preço, transações e variações do estoque ao longo do tempo. Garvin et al (1998) conceituam-no como a capacidade de executar coletivamente tarefas que as pessoas não conseguem, atuando de forma isolada; tarefas estas projetadas para criar valor às partes interessadas na organização. Esta definição, apesar de atribuir ao coletivo humano o papel central na construção e aplicação do Conhecimento, destaca-o como um potencial. Nesta direção, Probst, Raub e Romhardt (2002) afirmam que há uma base de Conhecimento formada de “ativos de Conhecimento individuais”.

O conceito de Gestão do Conhecimento é algo não recente, porém que está a modelar-se à medida que as organizações conquistam experiência em relação à referida prática gerencial e contribuam com a atualização das teorias que abordam a aprendizagem organizacional (SHINYASHIKI e TREVIZAN, 2003). As abordagens tradicionais relacionavam-se apenas à reaplicação do conhecimento, uma modelagem de acordo com a realidade vivenciada, porém não dizia respeito à criação deste primeiro (MIGUEL e TEIXEIRA, 2005). Em tempos remotos, filósofos estudavam o conhecimento por meio do ócio do qual dispunham, o que os tornava donos de um saber genuíno, que garantiu à ciência descobertas fundamentais.

Uma constatação adicional sobre Conhecimento Organizacional refere-se às dimensões do conhecimento, apresentadas por Nonaka e Takeuchi (1997), que afirmam serem divididas em conhecimento *tácito* e conhecimento *explícito*. O conhecimento explícito é aquele codificado, registrado em manuais e relatórios, acessível e identificado facilmente por todos os que formam a organização. Já o conhecimento tácito corresponde ao que se encontra internalizado na mente das pessoas, ou seja, suas experiências, seus conhecimentos sobre algo, características pessoais a respeito de sua aprendizagem também no ambiente de trabalho, que, não raro, encontram-se inacessíveis e/ ou implícitas. É de considerável importância que as empresas identifiquem as condições, para que se consiga tornar tais características algo palpável à organização, isso através de práticas de trabalho interpessoal, como equipes, diálogos, dentre outros (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; MARINS, 2006).

Starec, Gomes e Bezerra (2006) definem um modelo de Gestão de Conhecimento para as organizações que buscam um diferencial competitivo, baseado na obtenção, criação, captura, compartilhamento e internalização do conhecimento. A obtenção e criação relacionam-se às informações e dados adquiridos do ambiente interno e externo por meio das pessoas, que resultam em conhecimento. Na fase seguinte, de captura, ocorre o armazenamento, a categorização e a organização das informações para facilitar sua utilização. O compartilhamento propõe a disseminação do conhecimento entre os interessados e a internalização destes, como o conceito de Nonaka e Takeuchi (1997): o conhecimento socializado que seja capaz de modificar processos organizacionais, bem como fortalecer e desenvolver novas competências na busca de novas vantagens competitivas (STAREC, GOMES e BEZERRA, 2006).

De forma semelhante, Von Krogh, Ichijo & Nonaka (2001) adicionam à discussão a criação do conhecimento organizacional como a ampliação do conhecimento criado pelos indivíduos, se satisfeitas as condições contextuais inferidas pela organização e denominada contexto capacitante. Neste enfoque, a compreensão da palavra gestão, quando da sua associação com a palavra conhecimento, não deve ser entendida como sinônimo de controle, mas como promotora de atividades criadoras de conhecimento em nível organizacional.

Quanto às principais ferramentas de GC, merecido destaque direciona-se às comunidades de prática, às “páginas amarelas”, ao *coaching*, *mentoring*, *shadowing*,

storytelling e ao banco de melhores práticas.

As chamadas *networks*, as comunidades de prática, correspondem a reuniões espontâneas de grupos de colegas de trabalho, por diversas razões, principalmente, o intuito de haver a troca de conhecimento técnico para o acréscimo de saberes ao grupo. Esses grupos, usualmente, são compostos por pessoas que fazem parte de funções afins, ou ainda de funções que, de certo modo, tenham algo a acrescentar às outras, podendo ser compostos por dez ou até mesmo cem colaboradores. Tais reuniões ocorrem em distintas ocasiões, como: horário de almoço, no caminho de volta para casa (na saída do trabalho), em salas de bate-papo, conferências *on line*, troca de e-mails, *happy hour*, dentro e fora da empresa onde trabalham. As comunidades de prática se caracterizam por incentivar os colaboradores a melhor utilizarem seu tempo e mais contribuïrem com o crescimento próprio e organizacional. O valor das redes de contato construídas através de tais encontros, muitas vezes informais, pode não ser facilmente mensurável; seus resultados, no entanto, acarretam ganhos consideráveis à organização, no tocante à forma de executar as regras da empresa (THE COMMON SERVICES AGENCY, 2002).

Destacam-se, ainda, as “páginas amarelas”, consideradas como um mapa do conhecimento, pois funcionam como um guia em que encontram conhecimentos importantes para a organização, publicados em listas ou quadros, a fim de indicar onde as pessoas podem encontrá-los. Sua principal finalidade é a de conduzir as pessoas da organização especificando a quem recorrer, no momento que necessitam de um conhecimento específico (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

As ferramentas de *coaching* e de mentoria aproximam-se. Enquanto o *coaching* relaciona-se ao trabalho de um treinador (do inglês, “coach”) e visa ao acompanhamento mais específico das atividades, com foco em determinado (s) processo (s), o mentor possui aspecto mais abrangente, de suporte, a representar uma forma de acompanhamento de colaboradores recentes na empresa, auxiliando-os na apreensão de novos saberes (WEINDLING, 2003). Um mentor não ensina algo a ser aprendido de modo estático, mas como melhorar e aprofundar o que já se sabe. Logo, entre ambas as partes fazem-se necessários interesses unânimes, que despertem as motivações de quem acompanha e quem é acompanhado para a eficiência do processo (BLUNT, 2004).

Outras ferramentas são o *Shadowing* e o *storytelling*. O *shadowing*, ou sombra, corresponde ao acompanhamento do colaborador, por meio de uma observação diária de suas atividades, com a intenção de identificar o conhecimento tácito relacionado à função em questão, a permitir a transmissão de experiências organizacionais entre os integrantes, havendo para cada profissional seu corresponde “sombra” (BLUNT, 2004). Por fim, o *storytelling* (contador de histórias), corresponde àquele que conta episódios vivenciados, dentro ou não, da empresa, de modo que a descrição de experiências permita que os indivíduos mais recentes na empresa visualizem a situação e, ao se depararem com algo semelhante, venham a identificar soluções e obter novos conhecimentos e experiências próprias (CARVALHO et al, 2007).

Há que atentar para o fato de que a experiência contada em forma de história permite ao líder, *mentor* ou *coach*, alcançar melhor eficiência dos liderados quanto à informação transmitida. Entretanto, o trabalhar com relatos de experiências não tem sido muito aplicado pelas empresas da atualidade, dado o desconhecimento das ferramentas para a disseminação de tais aprendizagens, que podem ser por transmissão oral, utilização de figuras e elementos gráficos, encenação e histórias escritas (BLUNT, 2004; TOBIN e SNYMAN, 2004; TOBIN, 2007). O gerenciamento do conhecimento, portanto, permite à organizações a criação, o desenvolvimento, fomentação e implantação de programas de qualificação e excelência nas instituições empresariais, na relação Pessoas *versus* Resultados.

2.2. Capital Intelectual: a riqueza oculta nas organizações

Incertezas, mudanças ambientais, complexidade e intensidade competitiva, são fatores que têm ocasionado o surgimento de diferentes modelos e redes organizacionais. Neste aspecto, as mudanças ocorrem simultaneamente, com a emergência de um novo paradigma tecnológico, que impõe um processo produtivo mais intensivo em conhecimento, causa alterações significativas no ambiente competitivo e apresenta novos formatos institucionais para as organizações. Não se pode ignorar o fato de que ocasionam contínuas e profundas transformações no processo de disseminação de conhecimento, em seus métodos de trabalho, na pesquisa, produção e utilização das informações de que necessitam.

A nova vantagem competitiva, como já expressa, reside no conhecimento. Como administrá-lo, torná-lo aplicável à empresa e transformá-lo em resultados satisfatórios são os desafios que caracterizam o mundo empresarial nos dias correntes (STEWART, 1998).

O ouro, real e de maior valor, está dentro das empresas, porém de modo oculto, intangível, na cognição dos colaboradores, em seus conhecimentos, dado que esta é a ferramenta que pode auxiliar a empresa a estar à frente de seus concorrentes e antecipar-se quanto às mudanças que ocorrem no ambiente organizacional. Empresas japonesas são apontadas como rápidas e eficientes em seus processos produtivos, a oferecem produtos de qualidade e características atrativas ao consumidor, principalmente, porque investem considerável soma em conhecimento. Possuir o conhecimento e conhecer onde encontrá-lo são fatores essenciais para a posse desse instrumento valioso que é o saber organizacional (STEWART, 1998; FLEURY e FLEURY, 1997).

Por serem a informação e o conhecimento instrumentos de êxito organizacional, de retorno atrativo e propiciador de vantagem competitiva, inúmeras empresas têm percebido que na socialização destes reside o maior patrimônio organizacional. Muitas ainda não utilizam tal recurso, pelo fato de não haverem descoberto como e as ferramentas mais adequadas para tal, o que incorre numa restrição do conhecimento ao colaborador que o adquiriu e não o transmitiu. É neste aspecto, que se justificam programas de incentivo ao pensar global de cada colaborador e de melhor transmissão do saber que o mesmo detém, dado que, à medida que novas situações são enfrentadas, novas idéias são descobertas e novos saberes disseminam-se (FARIA, BASTOS e SILVA, 2006; STEWART, 1998). Como o conhecimento é algo que existe individualmente em cada indivíduo na organização, porém torna-se mais poderoso quando compartilhado e enriquecido pelos demais, as empresas atuais têm desenvolvido diversas táticas que permitem a interatividade dos colaboradores, tais como: feiras de conhecimento, blogs na intranet da empresa, murais, periódicos, etc, de modo que, formal e/ ou informalmente, todos estejam a agir em sinergia, pois o capital humano e o conhecimento que cada pessoa dentro da organização possui têm se constituído diferenciais competitivos (ALMEIDA, 2006).

Os agentes responsáveis pela criação do conhecimento dentro da empresa são todos os que a ele se envolvem, a incluir líderes, departamentos, colaboradores e gerentes, de todos os níveis organizacionais. Quanto à transmissão do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) consideram a ocorrência da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, como resultantes em: socialização, externalização, combinação e internalização. A *socialização* corresponde à conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito, ou seja, ao compartilhamento de experiências de modo que quem as recebe passa a organizá-las em sua própria mente a fim de melhor compreender o que foi transmitido, um exemplo pode ser dado através das realizações de *brainstorming*, as conhecidas “tempestade de idéias”. A *externalização* relaciona-se à conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito, ou seja, quando se consegue extrair o que está na mente das pessoas e tornar acessível às demais. A *combinação* corresponde à conversão de conhecimento explícito em conhecimento

explícito, como o que ocorre nos registros da empresa. Por fim, a *internalização*, que se relaciona à aglutinação do conhecimento explícito e seu processamento em conhecimento tácito, ou seja, o aprender através da prática, gerando uma construção sistêmica do conhecimento, individual (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; MARINS, 2006). As empresas enfrentam um desafio freqüente nos dias atuais que é o de identificar a melhor maneira de garantir um ambiente no qual a criação e transferência do conhecimento sejam possíveis e, de fato, venham a ocorrer. No entanto, reside neste fato uma preocupação: “conhecer os limites de exposição e proteção do conhecimento”, a fim de que estes não sejam deteriorados por meio de cópias externas e comprometam assim o que antes era mantido como um diferencial competitivo (MARINS, 2006 p. 04).

Gerenciar esse saber que permeia a organização é algo que tem despertado interesse no meio acadêmico nos últimos anos. Provavelmente, tal busca pode ser justificada pelos resultados positivos alcançados pelas organizações que realizam tal ação e a comprovação através destas de que a gestão do conhecimento maximiza a organização. No entanto, é necessário ressaltar que a utilidade para a empresa existirá apenas quando tal gestão vir a converter-se em desempenho (ALMEIDA e FARINA, 2006).

A organização do desempenho pode ser observada através da capacidade das pessoas em solucionar problemas, por meio de seus esforços, porém os conhecimentos adquiridos externamente servirão de ferramenta eficaz para a empresa apenas se esta puder internalizá-los, ou seja, transformá-los em algo utilizável, dado que é característico do mundo empresarial o aumento das complexidades e desafios. No cotidiano organizacional, os tão conhecidos paradigmas estão a superar-se a cada instante, à medida que as informações se difundem e se transformam em meios utilizáveis a treinamentos e educação empresarial, a fim de que a melhoria dos processos esteja a ocorrer sempre.

Não se pode apartar a aprendizagem organizacional da aprendizagem individual, dado que esta última integra um fator determinante no êxito da gestão do conhecimento. Cada ser possui características que lhe são pessoais, intrínsecas, que devem ser respeitadas e observadas no instante em que se busque acrescentar saberes, quer sejam saberes técnicos, sociais ou de qualquer outra natureza (MIGUEL e TEIXEIRA, 2005).

Logo, o desafio de pensar a organização num contexto difusor de informações e conhecimentos, de modo contínuo e multilateral (isto é, em todas as direções nos níveis hierárquicos), exige das empresas atuais um novo pensar a respeito do trabalho na dita “Era da Informação”. Faz-se necessário atentar para questões como layout físico e virtual e políticas de remuneração pró-produtividade, dado que não se pode afastar a idéia de que as pessoas são incorporadas à empresa em virtude de seus conhecimentos, habilidades e atitudes (ALVARENGA NETO, 2005).

Nas empresas, todos são aprendentes e ensinantes. Novos e distintos conhecimentos estão a ser gerados e transmitidos a todo instante no cotidiano organizacional. A estratégia de aprendizagem no trabalho, por sua vez, apresenta-se como uma perspectiva diferente, inovadora, através da qual os colaboradores sejam vistos não apenas como meros receptores do conhecimento, mas como agentes transformadores do ambiente de trabalho, aprimorando seus conhecimentos com o acréscimo de novos saberes. Ou seja, na estratégia de aprendizagem o indivíduo é visto como ser participante do processo, no qual se engaja e interfere segundo seu acompanhamento das novas informações, principalmente através de ações de treinamento (PANTOJA, 2005).

A inovação dos processos, por meio de um ambiente aberto à apreensão de novos saberes, trata-se de algo contínuo, para que os objetivos propostos venham a ser, de fato, atingidos. Unicamente a tecnologia não incorre em aprendizado e inovação, pois estes dependem de um estilo gerencial voltado ao desenvolvimento de competências, sob uma ótica

flexível e aberta, de modo que os indivíduos, de fato, aprendam *em* e *com* todos os setores da organização (VILLELA, 2005).

Estudar o conceito de uma organização que aprende não corresponde ao ponto fundamental, quando se trata de GC (Gestão do Conhecimento). Há que se voltar para a identificação de como as organizações aprendem, com intuito de obterem competitividade potencializada por seus valores cognitivos. No entanto, a velocidade com a qual as informações se transformam e se atualizam ameaçam o conhecimento a tornar-se obsoleto. A mudança e a competitividade das organizações baseiam-se na aprendizagem organizacional, no capital intelectual presente nas empresas. E, em virtude da dinamicidade desse ambiente altamente competitivo, que compreende o mundo empresarial, o desafio está em tornar as empresas sistemas melhores de aprendizagem (MAIA e IPIRANGA, 2005).

2.3. Histórico e Gestão do Conhecimento Organizacional na Braskem

A petroquímica no Brasil surgiu nos anos 60, quando o grupo empresarial União, de São Paulo, em parceria com o governo, criou a Petroquímica União. Mais tarde, já nos anos 70, especificamente em 1979, a empresa de construção civil Odebrecht se insere na petroquímica e torna-se possuidora de um terço do capital votante da então denominada CPC. Nos anos 80, a Odebrecht torna-se acionista da Salgema, fabricante de cloro-soda, em Alagoas, e de outras empresas, criando a Odebrecht Química S.A., a fim de administrar investimentos e participações do grupo no setor químico.

Posteriormente, na década de 90, o governo reduz sua participação nas centrais petroquímicas e torna-se acionista minoritário, o que deu fôlego a várias empresas para a entrada no capital das então estatais. Na mesma década, o governo deu início à privatização do setor petroquímico, o que permitiu ao grupo Odebrecht adquirir considerável participação nos pólos petroquímicos. O grupo cria então a OPP Petroquímica S.A. e, posteriormente, a Trikem S.A. (BRASKEM, 2008).

Em 2002, o consórcio formado pelos grupos Odebrecht e Mariani marca o início de uma era importante e inovadora no setor petroquímico com o surgimento da Braskem S.A., uma empresa de classe mundial, líder do setor na América Latina. Em 2007, ocorreu a aquisição do Grupo Ipiranga pelo Grupo Ultra, Petrobrás e Braskem. Com fábricas localizadas em Alagoas, Bahia, São Paulo e Rio Grande do Sul, a empresa produz petroquímicos básicos como: eteno, propeno, benzeno, caprolactama e DMT, além de gasolina e GLP (gás de cozinha) e, no segmento de resinas termoplásticas, em que é líder na América Latina, produz polietileno, polipropileno, PVC e PET (BRASKEM, 2008).

A empresa possui o maior e mais moderno complexo de pesquisa do setor na América Latina, o Centro de Tecnologia e Inovação Braskem. O CTI conta com unidades em Triunfo, no Rio Grande do Sul, Camaçari, na Bahia, e em São Paulo, nas quais são desenvolvidos produtos, processos, aplicações e novos mercados em parceria com os clientes, os transformadores de plástico, que compõem a terceira geração.

Com aproximadamente quatro mil empregados próprios, a Braskem delimita suas políticas corporativas garantindo a disseminação interna do conhecimento, buscando fortalecer os diferenciais corporativos e aumentar a satisfação e o comprometimento de toda sua força de trabalho. Com base nas diretrizes da companhia, pode-se vislumbrar a importância da Gestão do Conhecimento juntamente com a educação corporativa e a aprendizagem organizacional.

A Gestão de Conhecimento Organizacional na Braskem está institucionalizada por meio da RIC – Recursos de Informação e Conhecimento, desde 2006, e possui como objetivo principal empresariar, com abrangência corporativa, as condições adequadas para geração, transferência, armazenamento e aplicação do conhecimento, contribuindo para a empresa atingir níveis internacionais de competitividade. Este papel corporativo tem foco nos ativos do conhecimento, propondo políticas, diretrizes, padrões e procedimentos, além da integração

entre Gestão do Conhecimento, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Segurança da Informação e outras atividades associadas à gestão.

Suas competências centrais são direcionadas a preservar e administrar o capital intelectual da empresa e visam a alavancar os processos de inovação, compartilhar o conhecimento e os recursos informacionais existentes na empresa e a buscar permanentemente aqueles que devam ser incorporados ao acervo, de forma contínua e atualizada. Entre as áreas de Gestão do Conhecimento, a Braskem possui foco em Informação Externa e Tecnológica, Registros de Negócios, Informação e Documentação de Engenharia, Padronização e Memória Organizacional.

A partir de sua natureza, o desenvolvimento das políticas da RIC vem possibilitando promover a prospecção e disponibilização de fontes, serviços, canais e provedores de informações externas necessários aos negócios da Braskem, com confiabilidade e menor custo, tendo como ferramentas e recursos a Biblioteca Digital e o Portal / Informações Externas, que permite o *clipping* diário de diferentes fontes de informações externas relacionadas ao ambiente de negócio e ao ambiente interno.

Mais do que um simples repositório de conhecimentos, o portal, a partir do seu banco de idéias, possibilita o desenvolvimento de inovações de processos e produtos, ampliando o espaço de cooperação e flexibilidade organizacional. Além disso, a biblioteca interativa conta com mais 800 livros *full-text*, principais *handbooks* de referência em engenharia. Os textos são interativos, com várias ferramentas de produtividade, que permitem ao usuário trabalhar com os seus conteúdos, customizando e personalizando resultados. Destaca-se, também, que a RIC recebe os exemplares de mais de 55 periódicos, elabora os sumários e divulga para os usuários via correio eletrônico.

Conta, ainda, com a identificação, acesso, atualização, análise e monitoramento do cumprimento das obrigações originárias da legislação ambiental, de segurança do trabalho, saúde ocupacional e de responsabilidade social. Seu foco de atuação permite sistematizar a elaboração, emissão, aprovação, atualização, disponibilização, implementação e cancelamento dos documentos normativos, para atendimento aos requisitos legais, voluntários e fatores estratégicos: ISO-9000, ISO-14000, OHSAS-18000, Prêmio Pólo, NR-13, SPIE e outras.

Como frente de apoio de inteligência competitiva, a área de GC da Braskem analisa e compartilha informações estratégicas de mercado e tecnologia com áreas de negócios, além do monitoramento de contratos de licenciamentos de concorrentes e acompanhamento de averbações dos contratos de tecnologia da Braskem. A área de GC atua fortemente na prospecção tecnológica em bases de dados especializadas, como: STN, DELFION e DIALOG.

A área de gestão de documentos assegura a rastreabilidade dos registros de negócios através de metodologia que permite controlar, armazenar e disponibilizar informações e documentos para fins de demandas do negócio, usando SCB – Sistema de Conhecimento Braskem e o SAD – Sistema de Administração de Documentos. O SCB – Sistema de Conhecimento Braskem permite gerenciar a digitalização dos documentos de engenharia minimizando as emissões em papel e maximizando as emissões em meio eletrônico.

Com atuação mais interativa, as 17 comunidades de práticas com mais de 300 membros divulgam notícias, fóruns e enquetes, permitindo captar, registrar, preservar e compartilhar o conhecimento gerado pelos integrantes e equipes de trabalho, bem como sistematiza a elaboração e emissão das fontes de disseminação do conhecimento (Estudos, Relatórios, Informes Técnicos, Lições de Um Ponto e outros).

3. METODOLOGIA

O modelo proposto estrutura-se numa experiência de pesquisa-ação, de caráter longitudinal. Ressalte-se, além das características acima, que tal abordagem caracteriza a

pesquisa como qualitativa à medida que os objetivos da pesquisa são expostos aos participantes (VERGARA, 2005).

Em um primeiro momento, foi aplicado um instrumento de coleta de dados por meio de entrevistas de caráter não-estruturado com 09 colaboradores mais experientes da unidade de evaporação da Braskem em Alagoas, para compreender a percepção dos colaboradores da empresa quanto às ações relacionadas à Gestão do Conhecimento (GC) na área e as iniciativas, baseadas em uma abordagem construtivista.

Os entrevistados possuem entre 30 e 32 anos de trabalho na empresa, além de 17 a 32 anos de experiência na área de evaporação. Outro ponto relevante na escolha nos colaboradores para a pesquisa está no fato da idade (entre 45 e 58), pois muitos estão bem próximos da aposentadoria, ponto de alerta para a implantação de programas que auxiliem na disseminação do conhecimento que esses possuem dado as suas experiências vividas dentro da empresa.

Nesse momento ainda, as normas e conteúdos foram confrontados com as práticas e saberes exteriorizados pelos integrantes. Esta preocupação inicial em alinhar a concepção do modelo com as práticas de GC da empresa foi essencial para elaboração de uma estrutura formal.

Destaca-se, nessa etapa, o método de pesquisa qualitativa de observação participativa, através do qual os pesquisadores do trabalho atuaram como participantes de um grupo, a fim de obter experiência e entender a relação entre as ações e fatos, coletando informações por meio do entendimento dos casos através dos atores diretos do evento, assim como definido por Chizzotti (2005). Assim, foram observadas a passagem de turno e a operação diária de trabalho dos participantes.

Seguindo os passos descritos por Dencker e Viá (2001), foi estabelecido em um primeiro momento o objetivo da observação de forma a torná-lo explícito para que os pesquisadores tivessem conhecimento do foco da pesquisa. Em seguida identificaram-se os participantes dos eventos a serem observados, para, logo após, serem descritas as circunstâncias que envolviam os fatos que integravam o dia-a-dia dos observados.

Posteriormente, realizou-se um alinhamento com coordenadores e a área de gestão de pessoas e iniciou-se o processo de entrevista com os operadores e supervisores (responsáveis por operações industriais). Esta etapa teve por objetivo estratificar operadores e supervisores com muito tempo na função, com domínio prático e empírico e possível perda do enfoque teórico e conceitual, bem como operadores recém formados em curso técnico, com enfoque teórico, mas com pouco domínio prático, além de operadores com domínio conceitual consistente, possível domínio prático, possível excesso de segurança e perda da capacidade de aprender a aprender. Convém observar que foram convidadas pessoas com perspectiva de aposentadoria no médio prazo para participarem de dinâmicas, debates, trabalhos em equipes e apresentações, o que permitiu, de maneira inovadora, a coleta de fatos a partir daqueles que vivenciaram e/ou ainda vivem a história da empresa.

Após a coleta das informações por meio da observação dos comportamentos e das entrevistas, elaborou-se um diagnóstico com a percepção subjetiva dos observadores para diagnosticar o processo atual de Gestão do Conhecimento na Braskem, unidade Alagoas - área de evaporação.

4. O ESTUDO DE CAMPO REALIZADO, A ANÁLISE DOS DADOS E SEUS RESULTADOS

Para explorar o tema exposto referente à gestão do conhecimento na Braskem em Alagoas, unidade de evaporação, esta seção apresenta os dados relativos às dimensões e fatores do estudo, sem procurar estabelecer nenhuma relação entre eles. Neste momento, a

análise individual dos fatores tem como eixo o conteúdo em si, sem a exigência de uma análise do problema e suas devidas associações.

De maneira geral, os entrevistados possuem entendimento, em grau considerável, do que seja a Gestão do Conhecimento e sua importância para o desenvolvimento da empresa. Diversos exemplos foram dados, chamando a atenção o que envolve a figura do multiplicador – pessoa que passa seus conhecimentos aos demais, o GEC (Grupo de Educação Continuada) e o DDS (Diálogo Direto de Segurança), que envolvem momentos nos quais os colegas de trabalho transmitem seus conhecimentos entre si.

Entre as ferramentas de GC que os entrevistados utilizam na empresa, destacam-se: portal corporativo, manuais, reuniões, *coaching*, capacitações, DDS, anotações pessoais, comunidades de prática, conversas informais e outros. Além disso, destaca-se o uso de um Sistema de Desenvolvimento de Carreiras e Competências (SDC) que compreende a confecção de um cronograma com etapas de treinamento, para cada colaborador com objetivo de elevá-lo a determinado nível de conhecimento.

Como prática constante de GC, foi destacado, ainda, o Plano de Ação, estabelecido individualmente para cada colaborador, que serve de acompanhamento de desempenho do funcionário. Em geral, os colaboradores compreendem os sentidos da gestão do conhecimento e a distinção entre conhecimento tácito e conhecimento explícito.

Durante a entrevista, os entrevistados foram enfáticos ao citarem o DDS (Diálogo Direto de Segurança) como sendo um mecanismo de alta frequência de utilização. Os relatórios de turnos devem, neste caso, ser observado também como ferramentas de GC presentes e essenciais na rotina de trabalho.

A análise permitiu que exemplificassem níveis de conhecimento tácito e conhecimento explícito em seu ambiente de trabalho. Em geral, todos souberam distinguir exemplos, como relatórios, gráficos, procedimentos e manuais (para o explícito) e interpretação das informações, tendências de temperatura, conhecimento pelo tato e visibilidade dos problemas por causa da vivência (para o tácito). Na análise, foi relevante também a informação de que alguns conhecimentos tácitos não se encontram explicitados em manuais e procedimentos, porque apenas através de conversas informais, em grupos, seria possível transmiti-los.

De acordo com a análise dos dados, percebe-se que os entrevistados conseguem captar as particularidades dos tipos de conhecimento (tácito e explícito) e sabem identificar como conhecimento explícito os manuais, relatórios de mudança de turno por onde são repassadas informações sobre o andamento da área para o funcionário seguinte, os procedimentos e os gráficos que mostram com detalhes como está o ambiente de trabalho, no caso a área de evaporação.

No tocante ao conhecimento tácito, os entrevistados destacaram os conhecimentos que podem ser específicos em razão do entendimento pessoal sobre determinado processo ou equipamento na área. Além disso, foram mencionados os conhecimentos adquiridos pelo tato e visibilidade dos problemas. Salienta-se que esses aspectos relacionam diretamente pelo tempo de experiência que cada um tem, pois são conhecimentos adquiridos com o dia-a-dia nas atividades desempenhadas.

Destaca-se, ainda, que os entrevistados possuem conhecimentos tácitos, considerados complexos para padronização, mas com possibilidade de serem transmitidos através de conversas informais. Além disso, quando questionados sobre o que achavam sobre as formas de socialização por meio de conversas informais, verificou-se que seria a ferramenta adequada para a exposição de idéias e práticas do dia-a-dia. Além disso, há predisposição em transmitir tudo que se sabe. No entanto, existem conhecimentos ainda não passados aos demais porque é algo intrínseco, oriundo de experiências vividas e adquiridas há um longo intervalo de tempo.

Os dados demonstram, em relação à socialização dos conhecimentos dos entrevistados, ser algo que depende do outro para uma transmissão com sucesso, o que denota

a necessidade de incentivo aos mais jovens a reconhecerem o conhecimento dos mais experientes. Os Responsáveis por Operações Industriais – ROIs – demonstraram mais habilidade em transmitir o conhecimento aos demais e em acompanhar a evolução destes, dado que faz parte de suas atribuições no trabalho.

Sobre a frequência com que trocam experiências, afirmaram ocorrer sempre, principalmente entre os ROIs. No entanto, deixaram transparecer que não há muitos instantes informais, ocorrendo apenas entre os mais íntimos, que possuem maior afinidade entre si. Alguns dos colaboradores apresentaram o ROI como figura fundamental no incentivo à passagem do conhecimento.

É importante sublinhar a forma como repassam o conhecimento, à medida que os entrevistados, em sua maioria, afirmaram acreditar que esta compromete a transmissão efetiva de seus saberes, pois não possuem uma forma estruturada para isso. Nesta direção, estruturar a passagem do conhecimento faria com que a transmissão fosse realizada de modo integral. Um dos entrevistados abordou a questão dos grupos de trabalho, que, por não possuírem afinidade com os colegas, muitos não reservam tempo para interagir também e filtrar as informações que se lhe apliquem e lhe sejam úteis.

Em resposta sobre o que a empresa perderia com a aposentadoria ou a mudança de função, os entrevistados afirmaram, mesmo que com respostas aproximadas e não exatamente iguais, que a empresa perderia a dedicação que eles possuem e as qualidades pessoais de cada um. A análise destacou que essa perda poderia ser suprida, talvez não substituída, pelos colegas substitutos. Alguns citaram que a perda não seria, de todo, grande, pelo fato de ser possível a prestação de serviços à empresa e, desta forma, manter contato com a mesma. Outro aspecto mencionado por eles foi o valor de suas experiências.

Os entrevistados afirmaram, ainda, preocuparem-se com a memória organizacional da empresa, a fim de que seus conhecimentos não se esgotassem com a saída da empresa. Um dos entrevistados reforçou a necessidade das pessoas estarem predispostas a transmitir e receber conhecimento, bem como se dedicarem a essa troca, dado que a experiência é só adquirida através do tempo.

Destaca-se que os entrevistados reconhecem também serem dotados de capacidade para transmitir suas experiências em forma de conhecimento para outros integrantes da empresa, pois todos eles definiram a si mesmos como “vendedores do conhecimento”, alguns, no entanto, se consideraram também na categoria de “comprador” explicando que muito se aprende com os novos membros da empresa, ou seja, *trainees* que trazem conhecimentos atualizados para o cotidiano dos processos produtivos.

A análise dos permitiu compreender que os entrevistados demonstraram, em geral, interesse em participar de um modelo de compartilhamento formal de conhecimentos, justificado pela preocupação em transmitir o que sabem antes que deixem a organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo avaliar as ferramentas de captura, geração e difusão do conhecimento da área de Evaporação da Braskem, unidade Alagoas. Os resultados obtidos nas entrevistas permitiram verificar a importância de ser estruturado um modelo para difusão e compartilhamento do conhecimento, conforme justificativas citadas.

O panorama exposto permite afirmar que o esforço competitivo de Gestão do Conhecimento da Braskem é razoável para que empresa alcance maiores níveis de disseminação de conhecimento. Através das entrevistas realizadas e das análises descritas, pode-se observar que os colaboradores possuem entendimento, em grau considerável, do que seja a Gestão do Conhecimento e a utilização de suas ferramentas para o desenvolvimento da empresa.

Como orientação geral, é preciso criar mecanismos de uma estrutura formal de passagem de conhecimentos na unidade de evaporação à medida que os entrevistados se mostraram dispostos a colaborar e participar dos programas que forem propostos passando seus conhecimento e experiências para os novos membros que ingressarem na empresa.

Uma consideração relevante é o fato de que alguns programas dentro da Braskem, unidade Alagoas, foram selecionados pelos entrevistados como parte integrante de processo de geração e difusão do conhecimento na empresa, como o DDS (Diálogo Diário de Segurança) e o GEC (Grupo de Educação Continuada). Destaca-se que a empresa conta com capacitações e multiplicadores do conhecimento e assim uma consideração conclusiva é que a proposição de um possível DDC (Diálogo Diário de Conhecimento), em horários estabelecidos propiciaria a criação de uma estrutura formal para passagem do conhecimento.

As recomendações conduzem a um melhor detalhamento no campo científico de novas pesquisas nesse setor, em especial, em possíveis linhas de pesquisa no sentido de ampliá-lo ou finalizá-lo.

Como recomendação final, é possível verificar que o estudo deixa como saldo positivo a análise da GC na Braskem- Alagoas, ficando claro em que pontos específicos ocorre a dinâmica inovativa da socialização do conhecimento.

6 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, A. R. D.; FARINA, M. C. Gestão do conhecimento em uma empresa internacionalizada com administração descentralizada. III SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA - III SEGET. Resende: Dom Bosco, 2006.

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações atuantes no Brasil:** de deriva semântica “*pop-management*” a realidade teóricoprática. Anais do XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Resende-RJ, 2006.

ALVESSON M.; KÄRREMAN, D. **Odd Couple:** coming to terms with knowledge management. In: Journal of Management Studies, 38, 2001, p.995-1018.

BLUNT, R. **Growing leaders for public service.** Human Capital Management Series. In: IBM Center for the Business of Government, v. 2, 2004.

CARVALHO, M. M.; PACHECO, A. P. G.; SANTOS, S. L.; SILVA, V. P. S. **Plano de transferência de conhecimento tácito e crítico entre os membros da equipe do centro nacional de gerência de telecomunicações da Petrobras.** Monografia (Especialização em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial). Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2007.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais.** 7 ed. São Paulo: Cortez, 2005.

CHUA, A. **The influence of social interaction on knowledge creation.** In: Journal of Intellectual Capital, n.3, v.4, 2002, p. 375 - 392.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DENCKER, A. F. M.; VIÁ, S. C. **Pesquisa Empírica em Ciências Humanas** (com ênfase em comunicação). 2 ed. São Paulo: Futura, 2002.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional:** as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FARIA, A. C.; BASTOS, E. C.; SILVA, G. P. **Ferramentas e Instrumentos Incentivadores da Gestão do Conhecimento.** Anais do III Simpósio De Excelência Em Gestão E Tecnologia - III SEGET, Resende, 2006.

HARGADON, A. E FANELLI, A. **Action and Possibility:** Reconciling Dual Perspectives of Knowledge in Organizations. Organization Science, v. 13 n. 3, p.290-303, May/Jun2002.

MERTINS, K.; HEISIG, P.; VORBECK, J. **Knowledge Management:** best practices in Europe. Western Europe: Springer-Verlag, 2001.



- MACGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MAIA, G. L. L.; IPIRANGA, A. S. R. Aprendizagem Organizacional nas empresas de T.I.&T do Ceará: um estudo dos fatores geradores e facilitadores de aprendizado. XXIX EnANPAD - Encontro da ANPAD. Brasília, 2005.
- MARINS, L. C. **Gestão do conhecimento em projetos de tecnologia da informação com equipes distribuídas geograficamente**: um estudo de caso. Anais do III Simpósio De Excelência Em Gestão E Tecnologia - III SEGET, Resende, 2006.
- MERTINS, K; HEISIG, P.; VORBECK, J. **Knowledge Management**: best practices in Europe. Western Europe: Springer-Verlag, 2001.
- PANTOJA, M. J. Mapeamento de Estratégias de Aprendizagem no Trabalho: exame de diferentes ocupações profissionais. XXIX EnANPAD - Encontro da ANPAD. Brasília, 2005.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMAARD, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos constitutivos do sucesso. São Paulo: Bookman, 2002.
- ROBERTSON, J. **Developing a Knowledge Management Strategy**. In: Knowledge Management Column. 2004.
- SALIM, J.J. **Gestão do Conhecimento e Transformação Organizacional**, In: 68ª Semana da EQ/UFRJ, Rio de Janeiro. Agosto. 2001.
- STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. [Organizadores] **Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização da aprendizagem. 2 ed. São Paulo: Editora Best Seller Círculo do Livro, 1998.
- SHINYASHIKI, G. T.; TREVIZAN, M. A.; MENDES, I. A. C. Sobre a criação e a gestão do conhecimento organizacional. **Rev Latino-am Enfermagem**, v. 11, n.4, p. 499-506, jul-ago. 2003.
- STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- THE COMMON SERVICES AGENCY. **A Guide to Effective Team Coaching**: a flexible learning workbook. Abr./ 2002.
- TOBIN, P. K. J. **Teaching it Through Storytelling**. In: South African Computer Journal, vol. 38, pp. 51-61, 2007.
- _____; SNYMAN, R. **Storytelling and Knowledge Management**: What's the Story so Far? In: Mousaion, v. 22, no. 1, pp. 34-51, 2004.
- VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- VON KROGH, G., ICHIJIO, K., NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- VILLELA, D. R.; MENNITTI, G.; ZAMBELLI, A. P.; ARANTES, C. F. **Aprendizagem Organizacional em Call Centers**: uma análise sobre as dicotomias entre o discurso e a prática e seus efeitos. Anais do XXIX Encontro Anual Da Associação Nacional De Pós-Graduação Em Administração – XXIX EnANPAD. Brasília, 2005.
- WEINDLING, D. **Leadership Development in Practice**: trends and innovations. In: National College for School Leadership. 2003.