

# Rumo a um modelo para o compartilhamento do conhecimento organizacional baseado em uma abordagem construtivista

## RESUMO

*A construção de novos padrões de concorrência setorial vem gerando novos modelos de organizações de conhecimento. Assim, a capacidade inovadora das indústrias é ampliada com a redução das incertezas através do compartilhamento das informações, e da criação de uma base durável de relacionamentos para a construção de competências centrais. Este artigo apresenta os primeiros aportes a um modelo teórico de compartilhamento do conhecimento tácito em uma área de evaporação de uma Indústria Química. O trabalho fundamenta-se teoricamente em reflexões de autores que sinalizam que a socialização do conhecimento nas organizações ocorre quando os colaboradores compartilham e estruturam as experiências em uma abordagem construtivista. A partir da análise qualitativa em uma entrevista estruturada realizada com os operadores mais experientes da Unidade de Evaporação da Braskem, identificaram-se as condições que fortalecem a adoção de um modelo de socialização de conhecimentos. O modelo proposto, baseado nos pressupostos da Gestão do Conhecimento em uma abordagem construtivista, oferece os elementos para que a organização possa interagir, a partir de uma espiral de conhecimento e através de interações sociais e esquemas mentais.*

Palavras-Chave: Conhecimento Organizacional, Gestão do Conhecimento, Compartilhamento do Conhecimento.

## 1. INTRODUÇÃO

As grandes mudanças ambientais, as incertezas, a complexidade e a intensidade competitiva, têm levado ao surgimento de diferentes modelos e redes organizacionais. Neste sentido, tais 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 ocasiona contínuas e profundas transformações no processo de disseminação de conhecimento, em seus métodos de trabalho, na pesquisa, produção e utilização das informações que necessitam.

Nessa perspectiva, a criação e a implantação de processos que gerem, armazenem, gerenciem e disseminem o conhecimento representam um desafio a ser enfrentado pelas empresas 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 acontecimentos de modo que se integrem ao ambiente ao qual estão inseridos seus concorrentes e, então, obtenham vantagem competitiva (VILLELA, 2005).

Num ambiente em que as organizações mergulham na busca constante de melhores práticas e resultados que as permitam obter competitividade e estar à frente de seus concorrentes, a Gestão do Conhecimento mostra-se como algo necessário nas organizações que almejam o sucesso, em razão da 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. Autores como Ganesh e Zaveri (2001) inserem nessa discussão o pressuposto que para sobreviver em tal ambiente, complexo e mutável, as organizações precisam aprender continuamente, e isso implica em adquirir novas capacidades, desenvolver conhecimento específico (focado em negócios), idealizar produtos e serviços inovadores e estender por longas distâncias a sua teia de relações sociais. Essa linha de entendimento insere a aprendizagem organizacional como um processo em que as organizações detectam e corrigem os seus próprios erros, objetivando desempenhar melhor as suas funções, cumprir bem a sua missão e alcançar mais rapidamente os seus objetivos. Para esses autores, as organizações que não aprendem não se adaptam adequadamente ao ambiente em permanente mutação.

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 que elas precisam é fortalecer o senso comunitário. Nessa 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.

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. Neste sentido, o trabalho se justifica pela proposição de um modelo de compartilhamento de conhecimento tácito na área de Evaporação da Indústria Química Braskem em Alagoas, como uma ação para evitar a perda de inteligência quando um especialista deixa a organização, estabelecendo uma estrutura formal de socialização do conhecimento.

A partir dessas assertivas, o artigo propõe-se a estruturar um modelo baseado em uma abordagem construtivista de Gestão do Conhecimento, com foco no compartilhamento de conhecimento entre os membros da equipe, dos mais experientes para os menos experientes. Para provocar a construção deste modelo, definiu-se a seguinte problemática: Quais os conhecimentos tácitos que os colaboradores detêm e que podem ser internalizados pelos demais?

O artigo está dividido em 5 seções, incluindo esta introdução. Na introdução, procedeu-se uma abordagem da problemática, sendo apresentados o tema, a justificativa e o objetivo deste artigo. Em seguida, uma revisão da literatura apresenta a definição dos termos Conhecimento e Conhecimento Organizacional e dos modelos de Gestão do Conhecimento Organizacional. Posteriormente, apresenta-se a descrição dos procedimentos metodológicos e, a seguir, a análise das entrevistas realizadas na organização e os elementos do modelo de compartilhamento de conhecimento. 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 ORGANIZACIONAL: MODELOS E ABORDAGENS DE CONVERSÃO

Recorrendo à ampla diversidade dos trabalhos sobre o tema, há inúmeras definições de Conhecimento (Alvesson e Kärreman, 2001; Mertins, Heisig e Vorbeck, 2001; Davenport et al, 1998; Probst, Raub e Romhardt, 2002), que identificam dezenas de entendimentos associados ao termo, como explícito e implícito ou tácito, individual versus coletivo, público versus privado etc., definem como um conjunto total e incluem cognição e habilidades, que os indivíduos utilizam para resolver problemas, a considerar tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia-a-dia e as instruções sobre como agir.

Diferentes concepções sobre o entendimento de Conhecimento Organizacional sugerem enfoques distintos (HARGADON E FANELLI, 2002; CHUA, 2002). Na discussão polarizada sobre o tema, pode-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 ou um potencial ou uma “base” disponível para as organizações (PROBST, RAUB E ROMHARDT, 2001). Nessa concepção, Davenport e Prusak (1997) descrevem o termo como um mercado de Conhecimento, que possui ofertas, demandas, preço, transações e variações do estoque ao longo do tempo.

Autores como Garvin et al. (1998) conceituam que Conhecimento Organizacional é a capacidade de executar coletivamente tarefas que as pessoas não conseguem, atuando de forma isolada; tarefas essas 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. Nessa direção, Probst, Raub e Romhardt (2002) afirmam que há uma base de Conhecimento formada de “ativos de Conhecimento individuais”.

Nesta perspectiva, sublinhada por Davenport e Prusak (1998) os colaboradores das empresas, individual e coletivamente, cumprem um papel central tanto no aspecto de criação, transformação de dados/informações e expansão dos Conhecimentos, quanto de agregá-lo por meio de suas ações ou realizações. Neste enfoque, consideram o novo conhecimento como aquele adquirido ou desenvolvido pela empresa, no qual o adquirido não é necessariamente o que acabou de ser criado, mas é considerado assim por ser apenas uma novidade para a organização. Acrescentam os autores que o conhecimento é gerado como resultado de transformações das interações com o ambiente, em combinação com experiências, valores e regras inerentes à empresa.

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).

De acordo com os autores, a criação do conhecimento dá-se pela dimensão ontológica do conhecimento organizacional, ou seja, interação entre o tácito e o explícito, o que permite formular quatro modelos de conversão de um para o outro, nomeado modelo SECI: 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 “tempestades 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).

Nesse mesmo entendimento, 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, assim 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 a 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.

Em consideração, principalmente, à natureza do conhecimento tácito, como visto anteriormente, é necessário o entendimento das suas formas de difusão na organização. Para Polanyi (1998), a transferência do conhecimento ocorre diariamente nas organizações, porém, de maneira fragmentada e informal, quando os empregados discutem entre si problemas cotidianos. Essa forma de transferência de conhecimento é muitas vezes atacada pelos gerentes sob a alegação de que o conhecimento não pode ser manipulado como um objeto, onde o “recebedor” reconstrói sua versão do conhecimento recebido do “fornecedor”, e muito do conhecimento de um especialista é tácito, e não pode ser articulado em contextos abstratos como em uma entrevista. Esse pensamento, no entanto acarreta numa barreira para a geração de novas idéias e soluções inesperada para antigos problemas.

Os métodos convencionais de captura de conhecimento não são suficientes para codificar todo o conhecimento, sendo necessária a construção de um modelo aberto que permita estabelecer relações contínuas de diálogo no qual o aprendiz recria pessoalmente as habilidades do mestre. Sua descrição de compartilhamento de conhecimento permite a inserção de uma abordagem construtivista que permita as relações de tutoria, mentoria ao

evidenciar que, ninguém pode se tornar um mestre sem antes ter sido aprendiz (POLANYI, 1983).

De forma semelhante ao entendimento de Polanyi (1983), Sveiby (1998) explicita que a transferência do conhecimento ocorre entre as pessoas de duas formas: informação e tradição. A primeira se caracteriza pela abordagem linear de gestão do conhecimento, ou seja, por meio de veículos como palestras e apresentações audiovisuais internalizadas nas linhas de memória organizacional, gestão de conteúdo, lista de discussão, gestão estratégica da informação, teleconferência, taxonomias, mapeamento de competências, entre outras. A segunda se caracteriza por práticas de compartilhamento de pessoa para pessoa, por meio do aprendizado pela prática, ou seja, de maneira mais dialógica ou em uma abordagem autorreguladora que promove o equilíbrio entre os modelos mentais individuais e coletivos, melhor descrito por meio da interação face a face entre indivíduos com experiências similares. A proximidade geográfica por meio do acompanhamento ou diálogo é o cerne dessa abordagem.

Nessa perspectiva, a abordagem construtivista preconiza que todo processo de aprendizagem é um processo de construção, ou seja, um lado o mestre e de outro o aprendiz. No construtivismo, a abordagem de socialização do conhecimento acontece a partir de experiências concretas, contextualmente significativas, no qual os aprendizes possam buscar os seus padrões e os mestres internalizem sem resistências as suas experiências. Parte-se da idéia que sempre existe uma possibilidade de representarmos as nossas experiências: modelos científicos explicativos, narrativas, contar estórias, linguagem, filmes, etc. Por si só, o exercício dessa narrativa ou representação já é um modelo construtivista. As representações nos conduzem além do pensamento concreto e quando refletimos sobre as representações que fazemos adquirimos uma consciência mais ampla das possíveis formas de adquirir conhecimentos. Pode-se, então dizer que o conhecimento é construído a partir da interação com o seu meio (LINS, 2003).

## 2.2. A GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL A PARTIR DE MODELOS CONSTRUTIVISTAS

De acordo com Piaget (1977), a construção do conhecimento é advinda de duas vias interdependentes: grupamento operatório e cooperação. O grupamento é a coordenação de operações mentais do indivíduo e a cooperação é a coordenação de pontos de vista de um grupo de indivíduos. O sujeito não constrói o conhecimento sem interdependência da ação e da coordenação dessa ação numa relação interpessoal. As pessoas são estimuladas a desenvolver uma autonomia cognitiva que garanta que a nova informação passe a fazer parte da construção de um conhecimento em longo prazo.

Segundo a teoria da espiral do conhecimento, o compartilhamento do conhecimento organizacional é derivado do conhecimento humano criado expandido por meio das interações sociais em uma ótica construtivista. Essa definição descreve as formas de aprendizagem a partir do momento em que o conhecimento é incorporado e usado para realizar atividades que compõem algum processo de negócio. Nessa perspectiva, optou por abordar modelos de Gestão do Conhecimento Organizacional, como as comunidades de prática, “páginas amarelas”, *coaching*, *mentoring*, *shadowing*, *storytelling* e o banco de melhores práticas.

Em primeiro plano, destacam-se as chamadas *networks*, as comunidades de prática, que 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, a citar: 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.

Em seguida, as comunidades de prática se caracterizam como aproveitamento do funcionário, de modo a incentivá-lo a melhor utilizar seu tempo e mais contribuir 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 seria conduzir as pessoas da organização especificando a quem recorrer, no momento que necessitam de um conhecimento específico (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

O *coaching* relaciona-se ao trabalho de um treinador. Do inglês *coach*, aquele que prepara um indivíduo para a realização de determinada atividade e pode ser executado, principalmente, pelos líderes, que objetivam, sobretudo, elevar o desempenho por meio do acréscimo de habilidades dos colaboradores. O *coach*, ou treinador, corresponde acompanhamento mais específico, com foco em determinado (s) processo (s), enquanto o mentor possui aspecto mais abrangente, de suporte (WEIDLING, 2003).

Por fim, destaca-se a mentoria, diferentemente *coach*, ou treinador (que também pode vir a ser um mentor), representa uma forma de acompanhamento de colaboradores recentes na empresa, auxiliando-o na apreensão de novos saberes. De forma geral, existe a necessidade de que este venha a comprometer-se com o processo de mentoria à medida que ele não oferece fórmulas mágicas de como se devem realizar as atividades, porém estimula a formação do conhecimento tácito no indivíduo que está sendo acompanhado, através da observação de expressões corporais, o tom da voz etc., para que este alcance a supremacia de seu próprio potencial. 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).

*Shadowing*, ou sombra, corresponde ao acompanhamento do colaborador, por meio de uma observação diária de suas atividades, permitindo conhecer como atuam os funcionários, com a intenção de identificar o conhecimento tácito relacionado à função em questão, ou seja, permite transmitir experiências organizacionais entre os integrantes, dado que cada profissional haverá de possuir seu corresponde “sombra” (BLUNT, 2004).

Por fim, o *storytelling* (contador de histórias), corresponde àquele que conta episódios vivenciados, dentro ou não, da empresa. A descrição de experiências permite que os indivíduos mais recentes na empresa visualizem a situação expressa de modo que, 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).

### 2.3. GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL NA BRASKEM

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**

Apesar de existirem diferentes ferramentas de GC na Indústria Química Braskem, um dos grandes desafios da empresa é evitar a perda do conhecimento tácito quando o colaborador se aposenta ou deixa a organização em uma de suas áreas mais críticas, ou seja, a área de evaporação. Partindo desta necessidade, o desenvolvimento de um modelo rumo ao compartilhamento de conhecimentos foi concebido em razão de sua atuação crítica nos processos da gestão de Operações da Braskem-AL e por sua natureza operacional, ou seja, a necessidade de programas e projetos serem desenvolvidos dentro da própria estrutura de produção, bem como por esta não estar envolvida em nenhum outro piloto de GC.

O modelo proposto estrutura-se numa experiência de pesquisa-ação, de caráter longitudinal. Ressalte-se que tal abordagem caracteriza a pesquisa como qualitativa à medida que os objetivos da pesquisa são expostos aos participantes (VERGARA, 2005).

Nessa direção, o desenho do modelo está em consonância com as práticas de GC já institucionalizadas, mas insere uma abordagem construtivista, com o aproveitamento das possibilidades de conexões múltiplas de colaboradores mais experientes para colaboradores mais jovens, com a implantação das figuras: vendedores do conhecimento, compradores do conhecimento e corretores do conhecimento.

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. Nesse momento, 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 do modelo.

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).

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 envolvem os fatos que integram o dia-a-dia dos observados.

Posteriormente, na segunda quinzena de fevereiro realizou-se um alinhamento com coordenadores e gestores de pessoas e iniciou-se o processo de observação participante com a escuta com 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 com provocações, 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.

A partir do alinhamento dos dados coletados e por meio de uma abordagem construtivista de conhecimento, é proposto um modelo de socialização de conhecimentos com a utilização do método de grupo focal. Posteriormente, será criado um repositório de conhecimento constituído de conhecimento interno informal, sistematizado a partir das experiências e práticas vivenciadas pela própria área de processo com o objetivo de disponibilizar e compartilhar conhecimentos organizacionais, com vistas a aferir também os elementos chaves da confiabilidade do processo.

A partir da verificação do modelo, propõe-se realizar a validação de itens de conhecimento, condicionando os resultados documentados por meio de filmes, arquivos, comparativos e demais elementos da comunicação formal e informal e do conhecimento tácito e exposto à gestão de documentos da área com efetiva disseminação e manutenção do conhecimento.

#### **4. ANÁLISE DOS DADOS**

De forma geral, os colaboradores possuem entendimento, em grau considerável, do que seja a Gestão do Conhecimento e sua importância para o desenvolvimento da empresa. Dentre as práticas de GC na Braskem, destacou-se o uso do Portal corporativo, manuais, reuniões, acompanhamento pelos mais experientes, capacitações, Diálogo Diário de Segurança, anotações pessoais, comunidades de prática e conversas informais.

Além disso, elencaram como fatores determinantes para a GC: a figura do multiplicador (pessoa que passa seus conhecimentos aos demais), o GEC (Grupo de Educação Continuada), Plano de Ação e Sistema de Desenvolvimento de Carreiras e Competências (SDC). Os relatórios de turnos também foram citados como ferramentas de GC presentes e essenciais em todos os dias de trabalho.

Em geral, os funcionários se classificaram como Vendedores do Conhecimento (indivíduo mais experiente responsável por transmitir seus conhecimentos). No entanto, destacaram que a busca constante de desenvolvimento pessoal impõe a classificação como Compradores do Conhecimento (indivíduo que se abre ao saber, recente na função). Destaca-se a disponibilidade de atuarem como Corretores do Conhecimento.

Segundo os entrevistados, a socialização do conhecimento depende do outro para uma transmissão com sucesso, o que denota a necessidade de incentivo aos mais jovens a abrirem-se ao conhecimento dos mais experientes. Verifica-se uma prática tímida de busca de informações à medida que alguns não se sentem à vontade para iniciativas.

Na visão dos operadores, os ROIs (Responsáveis por Operações Industriais) demonstraram mais habilidade em transmitir o conhecimento. Alguns dos colaboradores destacaram o ROI como figura fundamental no incentivo à passagem do conhecimento. Sobre a frequência com que trocam experiências, as respostas sinalizam que não há muitos encontros formais, pois estes ocorrem apenas entre os mais íntimos, ou seja, informalmente entre os grupos de turno. A falta de afinidade impede que os grupos de trabalho se sintam a vontade para a troca de experiências. Além disso, muitos não interagem e filtram as informações que lhes sejam aplicáveis e úteis para a sua função.

Destaca-se, ainda, que os entrevistados reconhecem também serem dotados de

capacidade para transmitir suas experiências. No entanto, não existem formas estruturadas para a troca do conhecimento. Em geral, afirmaram preocupar-se com a memória organizacional da empresa, a fim de que seus conhecimentos não viessem a perder-se com sua saída da organização, em virtude da aposentadoria.

Um dos destaques na análise reforça a necessidade das pessoas estarem predispostas a transmitir e receber conhecimento, bem como se dedicarem a essa troca, dado que a experiência só é adquirida através do tempo. Segundo a análise, não há como atravessar etapas na produção do conhecimento e que este ocorre de maneira fluente quando o outro se importa em aprender.

Por fim, a possibilidade da utilização de métodos baseados em uma análise construtivista de ferramentas para a Gestão do Conhecimento na Braskem foi bem aceita pelos entrevistados, que se mostraram dispostos a colaborar e participar dos programas que forem propostos passando seu conhecimento e experiências para os novos membros que ingressarem na Braskem.

Em suma, a grande representatividade da força de trabalho acima dos quarenta anos e a base de conhecimentos associada a estes empregados (que vai de 21 a 32 anos de experiência acumulada) é um dos fatores motivadores para a construção de um modelo de socialização do conhecimento.

A implementação do modelo está de acordo com o Plano Estratégico da Braskem. Este apresenta como objetivos voltados para a Gestão do Conhecimento o desenvolvimento e fortalecimento das competências técnicas e de gestão e o desenvolvimento e a implantação de um programa de Gestão de Conhecimento na área. O objetivo é propor um modelo para a Planta da Braskem, que foi objeto deste estudo, baseado na aplicação de práticas de Gestão do Conhecimento, com foco no compartilhamento de conhecimento entre os membros da equipe - dos mais experientes para os menos experientes, verificado na figura 01.



Figura 01 – Modelo de Socialização de conhecimento a partir de uma abordagem construtivista

Fonte: Elaborado pelos autores

Definidas as metas de Conhecimentos, o modelo procurou destacar os conhecimentos necessários para atingir tais metas, bem como recuperação e reutilização de itens de conhecimento a partir da metodologia abaixo:

### A. Diálogo Diário do Conhecimento – DDC

A implantação do DDC deverá estabelecer uma estrutura de socialização de conhecimento de operadores que têm interesses comuns, em termos dos conhecimentos que

criam, utilizam e renovam. Essa prática fortalecerá a execução das atividades e permitirá a geração de idéias e projetos, propiciando o aperfeiçoamento de processos e das competências pessoais dos envolvidos. Deverá ser intensiva em compartilhamento e intercâmbio de idéias, informações e experiências. Inicialmente, os encontros deverão ocorrer um dia da semana no início dos três turnos onde poderão ser apresentados conhecimentos técnicos, lições aprendidas, experiências relevantes e simulações de ocorrências críticas.

#### **B. Conhecer +**

Essa metodologia buscará socializar o conhecimento adquirido nos projetos de melhoria contínua (BRASKEM+) durante o período de desenvolvimento, ou seja, análises específicas originadas na gestão do projeto. Inicialmente, serão contatados os gestores dos projetos para identificação das lições aprendidas durante o projeto. O BRASKEM + é um projeto anual que procura obter ganhos de produtividades e novos conhecimentos em diferentes áreas do negócio. Serão estabelecidos, a posteriori, mecanismos de transferências desses conhecimentos, desmembrando o que foi mais importante do projeto, etapas mais complexas, seqüência e qual foi o grau de aprofundamento.

#### **C. Direto ao Ponto**

O objetivo é estruturar uma síntese de informações internas de forma impressa ou eletrônica. *Clipping* interno (do muro para dentro). A elaboração deverá ser mais dinâmica a partir de um programa onde a unidade gestora deste projeto, através de um software de filtro inteligente de informações, identifica e arrasta as informações para um modelo pré-formatado que gera automaticamente o clipping interno.

#### **D. Compartilhamento de Conhecimentos - Mentoring**

Assim, busca-se implantar um programa de compartilhamento de conhecimento dos mais experientes para os menos experientes através de *mentoring*. O uso dessa prática possibilita repassar habilidades, conhecimento e competência no ambiente profissional, desenvolvendo o indivíduo como um todo. O mentor, diferente do *coach*, pode até ensinar uma técnica, mas não necessariamente participa na execução das atividades.

#### **E. Banco de Melhores Práticas – incluindo Alertas e Lições Aprendidas**

O banco de melhores práticas consiste na identificação, organização e divulgação das práticas desenvolvidas pela empresa, tanto as que resultaram em sucessos como aquelas que resultaram em fracassos. Igualmente, inclui práticas adotadas por outras áreas e que possam ser utilizadas como modelos pela organização. As Melhores Práticas são procedimentos para execução de uma tarefa, validado e incluindo o ambiente em que o padrão se aplica. Uma receita que detalha a melhor maneira de realizar uma tarefa ou resolver um problema.

### **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho teve por objetivo elaborar um modelo para socialização do conhecimento tácito para a área de evaporação da unidade da Braskem em Alagoas, a partir de entrevistas com os colaboradores da área da evaporação. Os resultados obtidos nas entrevistas permitiram verificar a importância de ser estruturado um modelo para difusão e compartilhamento do conhecimento, conforme justificativas citadas.

Outro importante aspecto em destaque é que o registro do conhecimento adquirido pelos colaboradores é de alta relevância, a fim de proporcionar o entendimento de algumas práticas para os novos membros da organização. O modelo, por sua vez, foi estruturado com vistas a aliar os objetivos propostos da área de GC da empresa frente à problemática do processo de saída da organização.

A partir da observação participante e das entrevistas reforçou-se a necessidade da implantação de uma estrutura formal de conhecimento a partir das trocas de experiências e do diálogo direto.

Na primeira etapa do modelo, consta a ferramenta de diálogo diário do conhecimento, que se justifica para a estruturação de um modelo de gestão do conhecimento através da conexão de saberes, visto também como urgente devido ao fato de que os que estão próximos a aposentar-se levarão consigo experiências do dia-a-dia de trabalho que seriam úteis àqueles recentes na empresa.

Em seguida, o plano de compartilhamento do conhecimento, no qual serão aplicadas as ferramentas de *mentoring e storytelling* por meio do conhecer+, possibilitará a interação entre dois ou mais membros da unidade para troca de experiências e auxílio no trabalho que executam.

Por último, o banco de melhores práticas terá a funcionalidade de expor também práticas que foram mal-sucedidas em determinadas tarefas, em busca de evitar que outros cometam os mesmos deslizes.

É válido destacar a importância que o modelo possui para o prosseguimento da Gestão do Conhecimento na empresa, pois proporciona ao grupo passar por todas as etapas do ciclo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização), dado que cada método é composto de etapas que comportam atividades que promovem a interação entre as pessoas, levando-as a exporem suas experiências e métodos de trabalho, que poderão facilitar as atividades de outros colaboradores.

Uma consideração de caráter conclusivo reside na menção feita por Robertson (2004), com a qual o volume de informações dentro das organizações vem crescendo e o desafio agora está em filtrar tais informações para que elas se tornem um apoio à tomada de decisão e é neste aspecto que se enquadra a Gestão do Conhecimento e suas ferramentas, para facilitar o processo de conversão dos dados em informação e, por fim, serem absorvidos pelo capital intelectual da empresa como conhecimento.

Não será por meio do presente modelo, é evidente, que a temática da Gestão do Conhecimento terá seu fim na organização. Ainda há muito que se entender sobre o comportamento humano nas organizações e como um processo de coleta, armazenamento e difusão do conhecimento pode influenciar positiva ou negativamente no andamento do trabalho e no sucesso da organização, o que emerge a necessidade de que mais pesquisas sejam realizadas, a fim de serem apresentados mais instrumentos que validem o conhecimento como ativo primordial para o êxito organizacional.

Embora as limitações sejam relevantes deve-se ter em mente que o objetivo principal deste trabalho foi o de construir as linhas gerais de um modelo de compartilhamento do Conhecimento, que leve em consideração a linha construtivista e o contexto organizacional específico.

## **6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

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.

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.

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.

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.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 2 ed - Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PIAGET, J. Psicologia da Inteligência. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

POLANYI, M. Personal knowledge: towards a post-critical philosophy. London: Routledge& Kegan Paul, 1998.

\_\_\_\_\_. The tacit dimension. London: Routledge & Kegan Paul, 1983.

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.

SVEIBY, K. E. A nova riqueza das organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. [Organizadores] Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006.

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.

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.

VON KROGH, G., ICHIJO, K., NONAKA, I. Facilitando a criação de conhecimento.

Rio de Janeiro: Campus, 2001.