



DIAGNÓSTICO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ÁREAS INDUSTRIAIS EM REFINARIA DE PETRÓLEO

Gabriel da Silva Paixão*

Roberto Hiroshi Kumagae**

Marcelo Pais Moreira Lopes***

Tereza Raquel Barbosa Marinho****

Maria das Graças Pinto Costa da Rocha*****

RESUMO

O trabalho apresentado objetiva oferecer uma análise da literatura e seguir sua interpretação para realizar um diagnóstico das práticas corporativas de gestão do conhecimento em uma refinaria de uma grande empresa petrolífera multinacional. A pesquisa foi orientada no sentido de buscar estabelecer resposta à seguinte questão: Quais as diferenças entre empregados de áreas industriais e de áreas administrativas em relação as suas percepções das práticas de Gestão do Conhecimento adotadas por esta empresa e que influência estas diferentes percepções podem ter no sucesso ou insucesso na adoção destas práticas? Para tal, foram analisados dados quantitativos de pesquisas com os empregados das áreas industriais e administrativas, apontando desta forma como as distintas características de trabalho entre estas áreas influenciam a adoção de práticas de Gestão do Conhecimento. A partir dos resultados deste estudo apresentamos um diagnóstico que poderá servir de insumo para adaptação ou adoção de novas práticas de Gestão do Conhecimento para os empregados das áreas industriais que podem refletir em ganhos em penetrabilidade e êxito, após a

* Pós-Graduado em Gestão de Pessoas, Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), Brasil, gabrielspaixao@gmail.com

** Pós-Graduado em Gestão de Pessoas, Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), Brasil, roberto.kumagae@petrobras.com.br

*** Pós Graduado em Gestão de Pessoas Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), Brasil, marcelo.pais@petrobras.com.br

**** Pós-Graduado em Gestão de Pessoas, Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), Brasil, tr.barbosa@terra.com.br

***** Pós-Graduado em Gestão de Pessoas, Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), Brasil, grocha@petrobras.com.br

conclusão de que existem fatores inerentes que precisam ser considerados quando da adoção de práticas abrangentes para os diferentes grupos de trabalho existentes nas das empresas.

PALAVRAS-CHAVE: Práticas de Gestão do Conhecimento. Áreas Industriais. Diagnóstico de Conhecimento. Gestão do Conhecimento em Empresas de Petróleo.

1 INTRODUÇÃO

O setor petrolífero mudou nos últimos anos. A preocupação com o meio ambiente, a demanda de energia sustentável, além dos avanços tecnológicos para propiciar mais segurança e rentabilidade nas operações, fez com que o setor deixasse de ser um nicho isolado e se integrasse a cadeia produtiva mundial.

No Brasil esta realidade é ainda mais contundente. Com a quebra do monopólio em 1997, o mercado passou a atuar com concorrentes altamente competitivos. Pela característica única da empresa em análise, que passou 17 anos sem grandes contratações (entre 1989 e 2006), seu efetivo possui uma divisão quase simétrica: Empregados com vasta experiência de mais de 20 anos de serviços prestados, com alta possibilidade de aposentadoria no futuro próximo e empregados com menos de 10 anos de empresa, com recente formação acadêmica, mas sem vivência prática. Pela soma destes fatores fica claro, portanto, que o conhecimento gerado é valor estratégico, um diferencial de mercado e, como tal, fator de grande procura pela concorrência.

Através de setores específicos da área de Recursos Humanos, esta companhia já aplica diversas práticas consistentes de Gestão do Conhecimento (GC) que, em razão do cenário atual apresentado, precisam ter eficácia junto ao seu público-alvo em toda a empresa, que também depende do engajamento das lideranças (alta e de base).

As características de trabalho das unidades de negócio desta empresa, especificamente as refinarias que são o alvo deste estudo, divergem grandemente dos prédios administrativos: do regime de trabalho à estrutura hierárquica. Estas peculiaridades, aliadas ao fato de que as áreas industriais - detendo 46% do efetivo total das Refinarias desta empresa (dados de Maio de 2012) - concentram conhecimentos de grande relevância, justificam a preocupação da penetrabilidade das práticas de GC existentes.

Neste panorama, cabe perguntar: os empregados das áreas industriais conhecem as práticas de GC adotadas na empresa? Estes empregados consideram estas práticas eficazes levando em consideração sua realidade? Utilizam práticas locais? Há diferenças na valorização da Gestão do Conhecimento entre empregados das áreas industriais e administrativas? Existem dificuldades percebidas na aplicação das práticas existentes?

Neste contexto, surge a seguinte pergunta, foco do trabalho: Quais as diferenças entre empregados de áreas industriais e administrativas em relação às suas percepções das práticas de

Gestão do Conhecimento adotadas pela companhia e que influência essas diferentes percepções podem ter na eficácia dessas práticas?

1.1 Objetivos

O estudo tem como foco principal avaliar o nível de conhecimento e o grau de percepção de valor dado às práticas de Gestão do Conhecimento corporativas entre empregados das áreas industriais e administrativas da refinaria analisada. Para isto, o estudo seguiu objetivos intermediários:

- Mensurar o nível de conhecimento e percepção de valor das práticas corporativas de GC dos empregados das áreas industriais e administrativas;
- Caracterizar as diferenças entre a valorização e nível de conhecimento entre áreas;
- Verificar e analisar as características apontadas pelos empregados que, eventualmente, sejam consideradas barreiras para a implantação das práticas de GC;
- Identificar eventuais práticas locais divergentes das corporativas;
- Analisar as práticas existentes na empresa face aos resultados obtidos.

1.2 Apresentação da Unidade de Análise

O objeto de estudo é uma refinaria de petróleo brasileira de grande porte localizada no estado de São Paulo. Com dados de Setembro de 2012, esta refinaria conta com efetivo de 894 empregados próprios divididos em 13 gerências. Para efeitos deste estudo elas foram divididas em 2 gerências industriais, 5 gerências de apoio e 6 administrativas. As gerências industriais possuem 42% do efetivo total da planta.

Podemos generalizar que o regime de trabalho das áreas industriais é bem diferente em relação aos demais, destacando-se: O distanciamento físico entre área industrial e administrativa, especificamente a gerência de RH, responsável pelos processos de GC; e o regime de trabalho, uma vez que a área administrativa trabalha em escala comercial enquanto os empregados das áreas industriais majoritariamente trabalham em regime de turno ininterrupto, onde em um ciclo completo o funcionário passa por três horários diferentes, das 07:00 às 15:00, das 15:00 às 23:00 e das 23:00 às 07:00, e tem seu sistema de folgas igualmente diferenciado.

Relativo às práticas de Gestão do Conhecimento, a empresa possui diversas metodologias, sendo as mais aplicadas nesta refinaria a troca de conhecimento através de rodízio técnico, rodízio gerencial e encontros técnicos.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Contexto Histórico

Os teóricos concordam que as mudanças de valorização do trabalho se modificaram de algo puramente braçal para o uso do intelecto. Segundo Angeloni e Dazzi (*in* SILVA e NEVES, 2007) estas mudanças representarão o diferencial competitivo futuro. Rodriguez (*in* SILVA e NEVES, 2007) compara esta relação dizendo que “*máquinas e equipamentos podem ser adquiridos, adquirir conhecimento é mais complexo e demorado*”.

Tratando não especificamente das áreas industriais, mas abrangendo em seu conceito, Angeloni e Dazzi (2007) colocam que a busca de uma sociedade onde o conhecimento é mais valorizado, passa por um novo modelo, onde o trabalho operacional deve ser realizado ao mesmo tempo em que o trabalho criativo, gerando inovação. As organizações neste alinhamento devem manter uma estrutura voltada para a geração de ideias e não de controle.

Esta nova realidade contrapõe o advento da Era Industrial que, segundo Rossato (2003), trouxe importantes inovações tecnológicas, mas com ênfase nos ativos tangíveis. Na Era do Conhecimento, as inovações caminham rumo à valorização dos ativos intangíveis e da transparência das informações, sem deixar de vislumbrar a qualidade e a otimização dos processos. Conforme ressalta Domeneghetti e Meir (2009), os ativos tangíveis permanecem importantes, mas não serão a única forma de valoração de uma empresa.

Allee (2000) afirma que o compartilhamento do conhecimento dentro de uma organização é fundamental, tanto estrategicamente quanto nos níveis tático e operacional. A tomada de decisão requer que as pessoas conversem, compartilhem ideias e experiências. No operacional, a replicação de melhores práticas pode contribuir para maior eficiência, qualidade e redução de custos.

2.2 Fatores Críticos ao Sucesso da Gestão do Conhecimento

Dos fatores de sucesso para implantação da cultura de GC e suas práticas, destacamos o tempo disponibilizado e o patrocínio da liderança. Angeloni e Dazzi (2007) colocam o tempo como um grande paradoxo, citando a dificuldade de balancear o período dedicado para aprender e compartilhar o conhecimento quando o trabalho operacional absorve todo seu tempo na empresa. Filho e Silva (2007) acrescentam que nenhum programa deve ser implantado sem garantias de que seu público tenha tempo para participar.

Referente à liderança, Pereira (*in* SILVA e NEVES, 2007) destaca seu papel como estimuladora dos processos de treinamento, cobrando o desenvolvimento dos indivíduos de sua equipe e servindo como agente de transformação; e Figueiredo (*in* SILVA e NEVES, 2007) ressalta que fatores humanos da liderança como postura, coerência, respeito e atitudes favoráveis são mais importantes que qualquer sistema tecnológico.

Todavia, é apontado que uma empresa preocupada com suas iniciativas de Gestão do Conhecimento precisa rever seus mecanismos de valorização, conciliando seus interesses com os dos empregados. Baroni *et al.* (2007) coloca esta relação como uma oportunidade histórica de atenuar a hierarquia e a burocracia nas empresas que buscam inovação e, ao mesmo tempo, dar mais qualidade de vida no trabalho para seus profissionais. Gomes e Braga (*in* SILVA e NEVES, 2007) ressaltam que é preciso conceder incentivos e lembra que gerar inteligência na empresa deve ser uma via de mão dupla.

Silva, Soffner e Pinhão (2007) afirmam, neste sentido, que a comunicação é uma ferramenta positiva que a liderança pode usar para dar transparência e, posteriormente, para a disseminação do conhecimento; mas Angeloni e Dazzi (2007) complementam que a comunicação não deve ser feita somente pelos canais formais, mas através do contato presencial, inclusive para a troca de conhecimento tácito. Silva e Castro (*in* SILVA e NEVES, 2007) completam que a promoção da aprendizagem pode ser viabilizada desta forma, caso exista um ambiente favorável e espaços adequados com estímulo ao intercâmbio de ideias.

Pereira (2007) evidencia que os trabalhadores também necessitam passar por uma mudança cultural. Silva, Soffner e Pinhão (*in* SILVA e NEVES, 2007) exemplificam fatores que afetam a absorção e a transferência do conhecimento: falta de confiança na fonte, orgulho, inflexibilidade, medo do risco e intolerância para erros. Alertam que a rejeição pelos detentores do conhecimento não pode ser ignorada, fruto do temor de obsolescência de sua mão de obra.

Novamente, apontam iniciativas de liderança, recompensa e comunicação como forma de mitigar estas resistências, em um esforço sistêmico com comunicação abrangente. Filho, Silva e Pousa (2007) colocam que a empresa deve buscar a contribuição espontânea de seus colaboradores.

Neste cenário, segundo Silva, Soffner e Pinhão (*in* SILVA e NEVES, 2007), não é possível implantar um sistema de gestão do conhecimento sem avaliar variáveis da dimensão humana, como crenças, julgamentos, experiências e valores, pontos nitidamente tácitos. Se algum programa ou sistema de GC é moldado sem a visão dos detentores do conhecimento pode ser subutilizado ou até abandonado pelo público.

Um aspecto a ser considerado é que, fugindo da burocratização ou sem consciência da importância da Gestão do Conhecimento, muito pode estar acontecendo sem o suporte das áreas de RH. Filho e Silva (2007) usam como exemplo trocas de e-mails entre empregados, similares às comunidades de prática, mas que não estão incluídas na memória organizacional, apesar de possuir igual valor.

Figueiredo (2007) alerta, também, que não basta criar um programa e gerar esforço no compartilhamento por si, é preciso oferecer contexto, instrução e orientação sobre o que é interessante compartilhar. É onde entram as áreas de Recursos Humanos cuja participação, segundo Silva, Soffner e Pinhão (2007), deve ser ativa e catalisadora, integrando os envolvidos para identificar as competências corporativas necessárias e acionar os talentos dos detentores destes conhecimentos.

Filho, Silva e Pousa (2007) colocam que após a implementação é preciso acompanhar as práticas por indicadores – de esforço e de resultados, quantitativos e qualitativos – escolhidos de acordo com a realidade de cada empresa. Segundo Almeida (2011), a estratégia depende diretamente do estabelecimento de metas mensuráveis e que possam ser correlacionadas ao sucesso e lucratividade das organizações, justificando os investimentos realizados.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de Pesquisa

Quantos aos fins, a pesquisa é uma investigação exploratória e descritiva, visto que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre distinções entre empregados de áreas industriais e administrativas em relação a práticas de Gestão do Conhecimento Organizacional na

bibliografia disponível. O fim descritivo da pesquisa é observável pelo fato de que se busca estabelecer correlações entre variáveis, comparando os resultados.

Quanto aos meios, foi realizada uma pesquisa de campo e um estudo de caso. A pesquisa de campo justifica-se por se tratar de uma investigação empírica feita através da aplicação de questionário. O estudo de caso também é pertinente visto que há um caráter implícito no estudo de profundidade e circunscrito a uma refinaria específica.

3.2 Coleta de Dados

O trabalho foi desenvolvido em duas partes complementares. A primeira com a aplicação de questionário eletrônico objetivo. As respostas foram confidenciais, com apenas alguns dados coletados para validação da amostragem. Na segunda parte, um campo para comentários abertos permitiu uma breve análise qualitativa sobre as manifestações registradas.

O questionário foi enviado em 21 de Agosto de 2012 por ferramenta *on-line* para 305 empregados das gerências industriais e 133 empregados das gerências administrativas da refinaria, ficando disponível para resposta por 20 dias. Sobre as gerências industriais a taxa de retorno foi de 46 questionários iniciados com conclusão de 32 questionários (10,5 % deste público), nas gerências administrativas foram 46 questionários iniciados e 32 questionários finalizados (24,1 % deste público). A amostra, com total de respondentes de 14,6% de questionários completos, se tornou estatisticamente válida e relevante para análise.

A amostra utilizada na segunda parte da pesquisa de natureza qualitativa foi considerada do tipo não probabilística por acessibilidade, proposta por Vergara (2009). Esse tipo de seleção de sujeitos foi necessário devido à restrição de tempo e recursos financeiros, porém significativa para os objetivos do trabalho. O tratamento dos dados coletados se deu por análise de conteúdo.

3.3 Limitações do Método

O método foi limitado pela seleção do público-alvo para a aplicação do questionário, não sendo incluídos empregados com função de liderança. Há que se considerar que, por ser um estudo de caso de uma única refinaria da empresa, não é possível generalizar os resultados sem estudos aprofundados.

4 RESULTADOS

4.1 Gestão do Conhecimento na Visão dos Empregados da Refinaria

Como resultado da pesquisa aplicada, os Quadros 1 e 2 mostram o perfil da amostragem dos questionários respondidos nas áreas administrativas e industriais, respectivamente.

Quadro 1 - Perfil dos respondentes – Área Administrativa

Qual o ano de sua entrada na empresa?		
Anterior a 1989	13	28,3%
Entre 1990 e 2005	6	13,0%
A partir de 2006	27	58,7%

Fonte: Autores (2012)

Quadro 2 - Perfil dos respondentes – Área Industrial

Qual o ano de sua entrada na empresa?		
Anterior a 1989	13	28,3%
Entre 1990 e 2005	6	13,0%
A partir de 2006	27	58,7%
Escala de Trabalho		
Turno	44	95,7%
Horário Administrativo	2	4,3%

Fonte: Autores (2012)

Nas duas áreas é possível observar predominância dos empregados admitidos com menor tempo de empresa, número coerente em comparação com a distribuição do efetivo total da refinaria, com 40,4% empregados admitidos até 1989, 14,2% na faixa intermediária e 45,4% admitidos a partir de 2006 (dados de Setembro de 2012).

A pergunta sobre a escala de trabalho para os empregados nas áreas industriais foi inserida no intuito de validar a amostragem, visto que é uma das hipóteses que seu regime de trabalho diferenciado influencia sua percepção sobre as práticas de GC. Assim, os quase 96% de respondentes em regime de turno tornam esta amostra confiável.

O Quadro 3 apresenta a percepção dos empregados das áreas administrativas sobre o que é GC e as práticas corporativas da empresa estudada. São consideradas favoráveis as afirmações respondidas com “concordo mais que discordo” e “concordo plenamente”.

Quadro 3 - Diagnóstico resumido da Gestão do Conhecimento – Área Administrativa

	Favoráveis	Desfavoráveis
Conheço as práticas corporativas de Gestão do Conhecimento da empresa	64%	36%
Percebo que minha unidade aplica as práticas de gestão do conhecimento corporativas	56%	44%
Considero que as práticas de gestão do conhecimento corporativas contribuem para o resultado da unidade	67%	33%
Acredito que as práticas de gestão do conhecimento corporativas melhoram meu desempenho nas atividades do dia a dia	67%	33%
Percebo que minha unidade aplica outras práticas de gestão do conhecimento	51%	49%
Considero que estas outras práticas contribuem para o resultado da unidade	56%	44%
Acredito que estas outras práticas de gestão do conhecimento melhoram meu desempenho nas atividades do dia a dia	62%	38%
Converso com meus colegas com objetivo de compartilhar conhecimentos	100%	0%
Tenho tempo para trocar experiências com meus colegas	66%	34%
Costumo trocar experiências com empregados de outras unidades	58%	42%
As trocas de experiência tornam meu trabalho mais eficaz	95%	5%
Tenho oportunidade de trocar experiências com empregados de outras equipes	50%	50%
Participo com regularidade de comunidades de prática	21%	79%

Fonte: Autores (2012)

Pelo quadro é possível avaliar que os empregados de áreas administrativas conhecem as práticas corporativas, porém somente uma parcela dos respondentes identifica sua aplicação, corroborado por manifestações nos comentários abertos, implicando que a comunicação poderia ser intensificada para aumentar a visibilidade.

Todavia é interessante constatar que estes empregados reconhecem que as aplicações destas práticas são importantes tanto para o desenvolvimento da unidade quanto para o desenvolvimento individual. Este reconhecimento é importante, já que pode significar que os empregados estão interessados nos processos de Gestão de Conhecimento com elevada adesão às práticas, caso sejam implementadas e divulgadas de forma sistêmica.

Não há identificação para estes empregados de que suas gerências apliquem práticas de Gestão do Conhecimento diferentes das corporativas devido ao equilíbrio nas respostas, mas é percebido que todos os respondentes buscam realizar gestão do conhecimento no dia a dia através da conversa com seus pares e mesmo tendo uma favorabilidade menor no que diz respeito a disponibilidade de tempo para executar esta troca de experiências, é considerada importante para aumentar sua produtividade.

Também é possível notar que esta troca de experiências acontece predominantemente dentro das próprias gerências, uma vez que entre equipes e unidades diferentes (características da prática de rodízio técnico) tem favorabilidade significativamente menor. Além disto, pode-se verificar que as comunidades de prática são pouco populares, mas pelo conjunto de dados, pode ser percebido que ações de comunicação ou no trato de assuntos de interesse, tendem a aumentar sua adesão.

O Quadro 4 apresenta a percepção da Gestão do Conhecimento entre os empregados das áreas industriais:

Quadro 4 - Diagnóstico resumido da Gestão do Conhecimento – Área Industrial

	Favoráveis	Desfavoráveis
Conheço as práticas corporativas de Gestão do Conhecimento da empresa	53%	47%
Percebo que minha unidade aplica as práticas de gestão do conhecimento corporativas	42%	58%
Considero que as práticas de gestão do conhecimento corporativas contribuem para o resultado da unidade	69%	31%
Acredito que as práticas de gestão do conhecimento corporativas melhoram meu desempenho nas atividades do dia a dia	72%	28%
Percebo que minha unidade aplica outras práticas de gestão do conhecimento	28%	72%
Considero que estas outras práticas contribuem para o resultado da unidade	47%	53%
Acredito que estas outras práticas de gestão do conhecimento melhoram meu desempenho nas atividades do dia a dia	50%	50%
Converso com meus colegas com objetivo de compartilhar conhecimentos	94%	6%
Tenho tempo para trocar experiências com meus colegas	54%	46%
Costumo trocar experiências com empregados de outras unidades	34%	66%
As trocas de experiência tornam meu trabalho mais eficaz	94%	6%
Tenho oportunidade de trocar experiências com empregados de outras equipes	37%	63%
Participo com regularidade de comunidades de prática	20%	80%

Fonte: Autores (2012)

Em análise, é possível avaliar que parte dos empregados das áreas industriais conhecem as práticas corporativas de Gestão do Conhecimento, mas de maneira geral não visualizam sua aplicação. Manifestações nos comentários livres colocam dificuldades para aplicação de práticas ao comparar esta unidade com outras do mesmo porte, embora sem sugerir um motivo substancial ou predominante para este fenômeno.

Apesar disto, os respondentes consideram que a aplicação das práticas podem contribuir para os resultados da unidade e tem potencial para melhorar seu desempenho profissional. Este índice, somado com a desfavorabilidade relativa a aplicação das práticas, sugere a necessidade de um maior esforço no sentido de melhorar a comunicação e implementação de práticas visando este público específico, uma opinião registrada nos comentários livres aponta a falta de clareza destas práticas para este empregado.

Não foi identificada a aplicação local de práticas diferentes das corporativas, contudo estes empregados se utilizam da socialização cotidiana e admitem que estas trocas de experiências aumentam a eficácia de suas atividades, confirmando sua importância.

O tempo é um fator crítico para estes empregados e pode ser explicado pelos horários variáveis durante o ciclo de turno, o foco e a concentração inerentes às tarefas da área industrial e a ocupação fora de um ambiente onde todos os empregados passam todo tempo juntos, como é o regime administrativo. Como, novamente, as trocas se dão no âmbito de suas próprias equipes e as comunidades de prática não são utilizadas por este grupo, é preciso avaliar a comunicação e a abrangência da atuação destes empregados entre outras gerências e unidades.

O Quadro 5 a seguir apresenta, para os empregados das áreas administrativas, quais itens são considerados por eles como os mais importantes para o sucesso das práticas de GC. Para estabelecer uma análise comparativa foi criado um indicador denominado “Fator Global de Importância” (abaixo siglada para 'Fgi'), que foi valorado para cada item da pesquisa realizada através da fórmula estatística abaixo:

$$Fgi = \frac{\sum \text{Quantidade de respostas} \times \text{Fator de importância da escala}}{\text{Total de respondentes}}$$

A escala foi estabelecida através de progressão aritmética simples onde o item mais importante tem valor igual a 100 e o menos importante 0. Como a análise contempla 9 itens, a razão desta progressão é -12,5. De maneira que se todos os empregados consideram um item como o mais importante, seu valor será de 100 pontos (valor máximo) e, analogamente, outro item é considerado o menos importante por todos os respondentes, seu Fgi será 0 (valor mínimo). O objetivo é estabelecer os pontos focais em que a empresa precisará trabalhar para aumentar a

aceitação das práticas de GC na visão dos empregados. Os itens foram escolhidos conforme a pesquisa bibliográfica apresentada.

Quadro 5 - Fatores de sucesso para práticas de GC – Área Administrativa

Fatores de sucesso para a GC	Fgi
Patrocínio das lideranças	77
Suporte e coordenação do RH	61
Envolvimento dos disseminadores na criação e implantação das práticas	59
Disponibilização de tempo	56
Ampla divulgação	48
Acompanhamento dos resultados obtidos	47
Estímulo a participação voluntária	39
Reconhecimento diferenciado dos disseminadores participantes	34
Disponibilização de local adequado	29

Fonte: Autores (2012)

O empregado da área administrativa considera como fatores mais importantes itens referentes a própria concepção do processo, cuja responsabilidade reside nos principais representantes hierárquicos da aplicação de um programa de GC. De acordo com a apuração realizada, sem o suporte do RH e, principalmente, sem o patrocínio das lideranças o sucesso da implementação de práticas de Gestão do Conhecimento fica altamente ameaçado.

Este público sente que com o maior envolvimento dos disseminadores no projeto de práticas de Gestão do Conhecimento e, com a identificada importância do apoio gerencial e a disponibilização de tempo para tal, as soluções sejam mais flexíveis, envolvendo o detentor de conhecimento para buscar a melhor forma de realizar a disseminação em conjunto com RH e lideranças, em uma relação de parceria.

Como estes empregados estão razoavelmente bem esclarecidos quanto as práticas corporativas, pela análise anterior, é justificável que considerem a divulgação como um elemento de menor relevância comparado aos demais. Também se justifica pelas características do ambiente de trabalho das gerências administrativas, a disponibilização de local adequado ser o fator de menor importância segundo este público, já que o próprio ambiente de trabalho poderia atender a este requisito.

O Quadro 6 apresenta quais são os itens considerados como os mais importantes para o sucesso das práticas de Gestão do Conhecimento na visão dos empregados das áreas industriais, utilizando os mesmos critérios de classificação das respostas.

Quadro 6 - Fatores de sucesso para práticas de GC – Área Industrial

Fatores de sucesso para a GC	Fgi
Patrocínio das lideranças	69
Disponibilização de tempo	68
Envolvimento dos disseminadores na criação e implantação das práticas	62
Suporte e coordenação do RH	50
Ampla divulgação	46
Estímulo a participação voluntária	44
Acompanhamento dos resultados obtidos	38
Disponibilização de local adequado	37
Reconhecimento diferenciado dos disseminadores participantes	35

Fonte: Autores (2012)

Nota-se que para este grupo os aspectos controlados pela liderança são os mais importantes, especificamente o próprio patrocínio e a disponibilidade de tempo. A importância do patrocínio já foi elucidada, mas para este público o fator tempo é crucial e pode ser explicado pela natureza das atividades e a rotina das áreas industriais que não são favoráveis para a participação nas práticas atualmente disponíveis.

Sem horário direcionado, as trocas de experiências acabam acontecendo durante a condução das atividades rotineiras. Podemos acrescentar como fatores contribuintes o ambiente físico diferenciado e o deslocamento de jornada de trabalho em relação às áreas administrativas, incluindo aí a gerência de Recursos Humanos. Esta informação é corroborada por intervenções nos comentários livres, onde são apontadas correlações entre o tempo para captar conhecimento e oportunidades de crescimento na empresa.

O envolvimento dos disseminadores também foi apontado como elemento importante para a criação de programas. Em contrapartida o reconhecimento foi considerado como item menos importante, o que mostra um paradoxo que talvez se explique pela pouca maturidade das práticas de GC nas áreas industriais, que por não serem plenamente aplicadas, não são destacadas na

dimensão do reconhecimento. Em todo caso é uma situação que pode ser investigada de maneira mais profunda futuramente.

4.2 Semelhanças e Diferenças entre as Percepções

Comparando os resultados da pesquisa, é possível estabelecer fatores que são comuns aos empregados das áreas administrativas e industriais, o que demonstra indícios da cultura organizacional da empresa analisada: Ambos colocam a liderança como a variável primordial para o sucesso de uma prática de Gestão do Conhecimento, reforçando o paradigma de que é necessário apoio do corpo gerencial para a condução de qualquer novo processo.

Outra similaridade está na visão positiva da importância da Gestão do Conhecimento entre os empregados. Ambos reconhecem que a aplicação destas práticas tornam seu trabalho mais produtivo e, com isto, auxilia no atingimento dos resultados da refinaria, mas como as práticas corporativas não tem a penetração desejável, acaba sendo a socialização cotidiana entre pares o maior condutor para o conhecimento disseminado e absorvido, com poucas oportunidades de compartilhamento entre equipes e refinarias diferentes.

Sobre eventuais práticas locais de GC, o menor índice de favorabilidade de ambos públicos quando comparado com as práticas corporativas, pode ser interpretado como ausência de práticas locais ou baixa identificação pelos respondentes de que metodologias informais aplicadas para troca de experiências possam ser caracterizadas como práticas de Gestão do Conhecimento.

No entanto, existem nítidas distinções entre as percepções de aplicação das práticas entre estes dois públicos e no papel do RH neste processo. Este aspecto pode ser demonstrado pela diferença no quadro de diagnóstico e pela homogeneidade no escalonamento dos fatores mais importantes por parte dos empregados das áreas industriais quando comparados com os respondentes das áreas administrativas, com uma distribuição mais heterogênea.

Esta diferença significativa da importância do suporte do RH, sendo menor nas áreas industriais, pode significar que a gerência de Recursos Humanos tem dificuldades de projetar seu papel como facilitadora da Gestão do Conhecimento e, conseqüentemente, cria uma demanda maior de envolvimento dos disseminadores na criação de práticas com formato adequado às necessidades das áreas industriais.

Já descrito anteriormente, o tempo e o local disponibilizados para a execução das práticas de Gestão do Conhecimento são muito mais críticos entre os empregados das áreas industriais do que entre os empregados das áreas administrativas, ou seja, é possível interpretar que o ambiente industrial e as restrições inerentes a sua rotina não se enquadram devidamente para a proposta dos programas corporativos promovidos atualmente. Estas práticas demonstram maior eficácia e adesão quando o empregado trabalha em um ambiente com características regulares de jornada de trabalho. A solução mais adequada para os empregados das áreas industriais, por se tratar de ferramenta à distância sem restrição de horário, são as comunidades de práticas, ainda pouco utilizadas.

A diferença significativa do elemento de acompanhamento dos resultados, com maior importância dada na área administrativa, pode ser explicada pelo grande número de indicadores e diferentes aspectos de gestão com que este público lida em suas atividades cotidianas, possuindo uma tendência a dar maior importância a informações quantitativas e ao senso de continuidade no processo de aprendizagem.

Apresentando um contraponto, os empregados das áreas industriais consideram mais importante o estímulo a participação voluntária do que os empregados das áreas administrativas. Uma hipótese válida para este comportamento é a tendência de ser necessário direcionar um esforço maior ao convencimento deste público-alvo do que por imposição normativa, justificado pela relativa autonomia que estes empregados têm por sua distância da alta liderança da refinaria, física e de horário.

Novamente, a ação por parte dos atores responsáveis pela Gestão do Conhecimento e de maior nível hierárquico (RH e lideranças, respectivamente) devem se voltar com o objetivo de gerar um maior senso de inclusão no processo conduzido, o que tende a aumentar a eficiência da troca de experiências de um público naturalmente mais exigente, com procedimentos sensivelmente mais normatizados e de baixa flexibilidade, mas apresentando conhecimentos específicos igualmente importantes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para o atingimento dos resultados esperados pelo Plano de Negócios da empresa, é fundamental aproveitar a experiência dos funcionários, buscando sempre a inovação a fim de assegurar a vantagem competitiva sustentável.

Contemplando as dualidades percebidas através da pesquisa quantitativa, complementado pela análise das respostas abertas, uma vez que os empregados da área industrial consideram que as práticas de gestão do conhecimento contribuem com os resultados da Unidade e ao mesmo tempo não percebem a sua aplicação, constatou-se a necessidade de sistemas de informação mais eficazes, efetivos e adaptados a realidade de trabalho dos empregados das áreas industriais e de um plano de endomarketing, para intensificar a divulgação interna e mostrar o valor de sua aplicação. Uma sugestão plausível apontada é o fomento ao uso de ferramentas de ensino a distância.

A partir da pesquisa, foram determinados fatores de atenção para a obtenção do sucesso na aplicação de práticas de gestão do conhecimento nas áreas industriais, como a troca de turno e o pouco contato com as áreas administrativas, mas apesar das distinções, também se podem verificar traços da cultura da empresa comuns a ambos os públicos, como a necessidade do envolvimento dos empregados na implantação das práticas e o patrocínio gerencial, o que implica no desenvolvimento da liderança, que deverá criar e comunicar a visão do Plano de Ação de Gestão do Conhecimento.

Não foram identificadas práticas aplicadas diferentes das corporativas, mas existe a possibilidade de os empregados estarem praticando gestão do conhecimento sem saber, o que gera o risco de perda, por não estar sistematizado e retroalimentado para a companhia, sem avaliação do impacto desta perda com a saída de funcionários, o que demonstra a importância do mapeamento dos detentores de conhecimento crítico e estratégico para esta refinaria e para a empresa.

Para aprofundamento sugere-se a realização de pesquisas considerando variáveis não observadas por este trabalho, comparando atividades exercidas, formação educacional, local de trabalho, tempo de companhia e idade dos empregados, objetivando analisar a experiência pregressa e a sua percepção em função da sua maturidade, bem como aumentar a abrangência dos públicos pesquisados para outras plantas, colocando maior substância comparativa nos resultados

aqui apresentados a fim de que seja posteriormente discutida e avaliada se a melhor solução para tratar o conhecimento na empresa é a homogeneidade das práticas ou se os grupos são tão heterogêneos a ponto de requerem a criação de práticas diferentes para cada público, como demonstrado neste estudo.

Outro aspecto é complementar o trabalho com a visão sob a ótica da liderança, pois em sendo o patrocínio gerencial considerado um fator primordial, seria de interesse mensurar o qual o valor que a gestão do conhecimento tem para este público e suas dificuldades para implementar as práticas corporativas.

Artigo recebido em 13/10/2014 e aceito para publicação em 14/10/2014.

DIAGNOSIS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES APPLIED TO INDUSTRIAL AREAS IN OIL REFINERY

ABSTRACT

The presented work aims to provide an analysis of the literature and follow its interpretation to make a diagnosis of corporate practices of knowledge management in a refinery of a large multinational oil company. The research was directed to establish answer for the following question: What are the differences between the employees of industrial areas and administrative areas in relation to their perceptions of the practices of Knowledge Management adopted by this company and what influence these perceptions can diverge in success or failure in adopting such practices? For this, quantitative survey data were analyzed from employees of industrial and administrative areas, pointing this way how the different characteristics of labor between these areas influence the adoption of knowledge management practices. From the results of this study we present a diagnosis that could serve as input for adaptation or adoption of new practices of Knowledge Management for employees of industrial areas which may reflect gains in penetration and success, after finding that there are inherent factors that need to be considered when adopting comprehensive practices for different companies with similar working groups.

KEYWORDS: *Knowledge Management Practices. Industrial Areas. Knowledge Diagnosis. Knowledge Management in Oil Companies.*

REFERÊNCIAS

- ALEE, V. Knowledge Networks and Communities of Practice. **OD Practitioner**, v. 32, n. 4, p. 1-15, South Orange, 2000.
- ALMEIDA, M. S.; FREITAS, C. R.; SOUZA, I. M. **Gestão do conhecimento para tomada de decisão**, São Paulo: Atlas, 2011.
- ANGELONI, M. T.; DAZZI, M. C. S. A Era do Conhecimento. In: SILVA, R. V.; NEVES, A. (Org.). **Gestão de Empresas Na Era do Conhecimento**, 2.ed. São Paulo: Serinews Editora, 2007.
- BARONI, R.; *et al.* Memória Organizacional. In: SILVA, R. V.; NEVES, A. (Org.). **Gestão de Empresas Na Era do Conhecimento**, 2.ed. São Paulo: Serinews Editora, 2007.
- DOMENEGHETTI, D.; MEIER, R. **Ativos Intangíveis: como sair do deserto competitivo dos mercados e encontrar um oásis de valor e resultados para sua empresa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FIGUEIREDO, S. P. Demolindo Alguns Mitos da Gestão do Conhecimento. In: SILVA, R. V.; NEVES, A. (Org.). **Gestão de Empresas Na Era do Conhecimento**, 2. ed. São Paulo: Serinews Editora, 2007.
- FILHO, J. T.; SILVA, R. Comunidade de Prática. In: SILVA, R. V.; NEVES, A. (Org.). **Gestão de Empresas Na Era do Conhecimento**, 2.ed. São Paulo: Serinews Editora, 2007.
- FILHO, J. T.; SILVA, R.; POUSA, M. Os Indicadores para Avaliação da Gestão do Conhecimento. In: SILVA, R. V.; NEVES, A. (Org.). **Gestão de empresas na era do conhecimento**, 2. ed. São Paulo: Serinews Editora, 2007.
- GOMES, E.; BRAGA, F. A Inteligência Competitiva. In: SILVA, R. V.; NEVES, A. (Org.). **Gestão de empresas na era do conhecimento**, 2. ed. São Paulo: Serinews Editora, 2007.
- PEREIRA, C. S. Educação Corporativa na Era do Conhecimento. In: SILVA, R. V.; NEVES, A. (Org.). **Gestão de empresas na era do conhecimento**, 2.ed. São Paulo: Serinews Editora, 2007.
- RODRIGUEZ, M. V. R. Gestão da Tecnologia e Datamining. In: SILVA, R. V.; NEVES, A. (Org.). **Gestão de empresas na era do conhecimento**. 2. Ed. São Paulo: Serinews Editora, 2007.
- ROSSATO, M. A.. **Gestão do conhecimento: a busca da humanização, da Transparência, Socialização e Valorização do Intangível**. Rio de Janeiro: Interciência, 2003.
- SENGE, P. M.. **A Quinta Disciplina**. 27. Ed. São Paulo: Best-Seller, 2011.
- SILVA, C. A.; CASTRO, C. Comportamentos e Resistências na Era do Conhecimento. In: SILVA, R. V.; NEVES, A. (Org.). **Gestão de empresas na era do conhecimento**. 2.ed. São Paulo: Serinews Editora, 2007.

SILVA, S.; SOFFNER, R.; PINHÃO, C. A Gestão do Conhecimento. In: SILVA, R. V.; NEVES, A. (Org.). **Gestão de empresas na era do conhecimento**. 2.ed. São Paulo: Serinews Editora, 2007.

STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11.ed. São Paulo: Atlas, 2009.