



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
GRADUAÇÃO EM PEDAGOGIA**

FABIANA SANTOS COSTA

**PROGRAMA DE APRENDIZAGEM INTITULADO
SABER+: AGORA UM POUCO MAIS SABIDO**

Salvador
2009

FABIANA SANTOS COSTA

**PROGRAMA DE APRENDIZAGEM INTITULADO
SABER+: AGORA UM POUCO MAIS SABIDO**

Monografia apresentada ao Colegiado do Curso de Pedagogia da Faculdade de Educação da Universidade Federal da Bahia, como requisito para a conclusão do referido Curso.

Orientadora: Prof^a Dr^a Iracy Maria de Azevedo Alves

Salvador
2009



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
GRADUAÇÃO EM PEDAGOGIA**

FABIANA SANTOS COSTA

**PROGRAMA DE APRENDIZAGEM INTITULADO
SABER+: AGORA UM POUCO MAIS SABIDO**

BANCA EXAMINADORA

Iracy Maria de Azevedo Alves (Orientadora)

Maria das Graças Galvão de Souza

Maria das Graças Silveira Leite Xavier

Terezinha Fróes Burnham

Salvador
2009

AGRADECIMENTOS

Este é, sem dúvidas, um momento sublime na construção desse trabalho, pois considero o agradecimento a forma mais nobre de reconhecer que não estive só durante essa caminhada. Então agradeço:

A Deus, antes e acima de qualquer coisa, por ter me tornado tão determinada e perseverante na busca pelos meus ideais. Por ter me dado força e serenidade para vencer os obstáculos que, em alguns momentos, pareciam ser intransponíveis. Por ter nutrido de luz o meu caminho e de fé, saúde e alegria de viver o meu caminhar. Pelo que fez, pelo que faz e pelo que certamente ainda fará em minha vida.

Ao meu pai Liberato, meu herói e meu tudo, pelo amor sem fronteiras. Por todas as renúncias, pela proteção, pelo cuidado, pela credibilidade e pelas mensagens de carinho, cumplicidade e esperança que denunciavam sempre o silêncio do seu olhar.

Aos meus avós Azinda e Sebastião (em memória) e Iraci por terem sido verdadeiros pais e mestres em vida. Pelos valores ensinados que se tornaram alicerce de minha caminhada. Pela proteção e amor intenso.

Aos meus irmãos Bastinho e Leo pela amizade, carinho e desejo profundo pelo meu sucesso.

Aos meus tios Zezinho, Maria José, Perpétua, Margarida, Ilka e Alexandra pelo apoio moral e financeiro, pela força, pelo carinho e pela presença constante. Em especial a tia Fátima e a tia Ilna, pela benevolente responsabilidade materna que abraçaram oportunizando abrir, em minha vida, as portas para o desenvolvimento, sempre cuidando de mim como quem semeia uma plantinha a qual quer ver desabrochar.

À Emilia, meu porto-seguro, pelas palavras, pelas ações e pelo aconchego.

Aos meus primos pelo carinho e incentivo.

Aos grandes amigos pelas preciosas marcas que deixaram em meu caminho, em especial a Daiane, Deise, Eliana, Fernanda, Carol, Rachel, Daiana, Mariana, Nane, Gal, Marcela, Alexandra e Rogério pela amizade verdadeira e companheirismo intenso, pelo “lado-a-lado” e “dia-a-dia” vivenciando comigo a dor e a delícia de ser feliz.

A Iracy Alves pela grande contribuição em minha vida acadêmica com seu discurso eloqüente e sua prática exemplar acerca do que é e do valor de ser uma Pedagoga. E, como se isso não bastasse, abraçou comigo a construção desse trabalho, na condição de minha orientadora, e com muito carinho, responsabilidade, competência e zelo conduziu o processo.

Aos que conheci na UFBA durante esses cinco anos. Aos mestres pela importância na minha formação e aos colegas pelas trocas na busca por um mesmo ideal. A todos pelo aprendizado constante.

A todos os colegas da Braskem pela motivação e ensinamentos no decorrer do meu estágio, em especial a Tânia, a Liane, a Aline e a Janine pelo constante zelo com a minha formação e a Luciana Dantas por ter “aberto as portas” do Saber + disponibilizando sempre, com muito carinho e presteza, todas as informações necessárias.

A Anna Carol, pelo incentivo, pelo carinho e pela paciência.

Aos educadores que atuaram no Programa Saber + que contribuíram com seus relatos tão valiosos.

E a todos aqueles que um dia cruzaram o meu caminho e, com um valioso sorriso, desejaram-me boa sorte.

“Quando você está inspirado por algum grande propósito, por algum projeto extraordinário, todos os seus pensamentos rompem vínculos: sua mente transcende as limitações, sua consciência se expande em todas as direções, e você se descobre em um mundo novo, grande e maravilhoso. Forças, faculdades e talentos dormentes tornam-se vivos, e você percebe que é uma pessoa melhor do que jamais sonhou ser”.

Patanjali.

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar as propostas educativas de um Programa de Aprendizagem, intitulado: "Saber +", desenvolvido numa empresa baiana do ramo petroquímico. O referido Programa contempla o pensar da Empresa já que é fruto da análise realizada pelas diversas instâncias que integram a estrutura organizacional da mesma, sob ângulos diferentes. Para enriquecer essa análise, foram abordados, paralelamente, temas de extrema relevância para o entendimento da proposta, dentre eles, o advento da sociedade do conhecimento acompanhado das demandas do cenário mundial, a educação como um fenômeno demasiadamente importante no contexto empresarial, o conceito de organizações de aprendizagem e gestão do conhecimento além da cultura organizacional como uma aliada na promoção da aprendizagem nas organizações. Buscou-se com essa análise possibilitar a ampliação do Programa em outras unidades da empresa, evidenciar a importância do capital intelectual que a organização possui utilizando-o no Programa na condição de sujeito educador e oportunizar a melhoria do Programa por meio de um olhar pedagógico de um novo sujeito.

Palavras-chave: Ensino e Aprendizagem Organizacional. Conhecimento Educação e Pedagogia.

SUMÁRIO

1. PROGRAMA SABER +: NOSSO OBJETO DE ESTUDO.....	9
2. PROGRAMA SABER +: A EMPRESA QUE O ACOLHEU.....	17
2.1. EDUCAÇÃO NAS RAIZES.....	20
2.2. EDUCAÇÃO NA CULTURA	22
2.3. EDUCAÇÃO NA EMPRESA.....	25
3. PROGRAMA SABER +: O CENÁRIO DESSA IDÉIA.....	28
4. PROGRAMA SABER +: NO OLHAR DOS SEUS PROTAGONISTAS ...	38
4.1. MOTIVAÇÃO QUE GEROU A PARTICIPAÇÃO NO PROGRAMA.....	40
4.2. SIGNIFICAÇÃO DO PROGRAMA PARA QUEM PARTICIPA E PARA QUEM OFERECE	41
4.3. SUGESTÕES PARA MELHORIA DAS PROPOSTAS EDUCATIVAS DO PROGRAMA.....	43
4.4. VALORIZAÇÃO DO EDUCADOR INTERNO NO PROGRAMA.....	43
4.5. CONCEPÇÃO DE EDUCAÇÃO E EDUCADOR PARA AQUELES QUE ESTÃO VIVENDO O PROGRAMA	44
5. PROGRAMA SABER +: UM POUCO MAIS SABIDO.....	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:.....	51
APÊNDICE I.....	54
ANEXO I.....	55

1. PROGRAMA SABER +: NOSSO OBJETO DE ESTUDO

“Se o desejo de alcançar a meta estiver vigorosamente vivo dentro de nós, não nos faltarão forças para encontrar os meios de alcançá-la e traduzi-la em atos de nossos projetos”.
Albert Einstein

Fazer escolhas é uma constante em nossa vida. No âmbito acadêmico não é diferente. Em se tratando da conclusão do curso de Graduação de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal da Bahia - UFBA nos deparamos, também, com a escolha do objeto de estudo para produção de uma Monografia. Não é uma tarefa fácil, diante de tantos caminhos, optar por um, já que precisamos extrair dentro de nós mesmos o que mais fomenta os nossos desejos e atrai os nossos sentidos. As vivências, os aprendizados, as identificações, as leituras e as experiências construídas no decorrer do curso se configuram em elementos motivadores de uma escolha dessa natureza.

Desde os primeiros momentos quando do meu ingresso na Universidade, existia dentro de mim inquietações sobre como a Pedagogia poderia estar presente em outras organizações, que não nas educacionais. Esta minha curiosidade que foi aumentando tanto que, no decorrer do curso, inevitavelmente, me vi estagiando em uma organização empresarial. A posição de Kuenzer (2001: 49) reforça a necessidade sentida no meu processo de formação quando esse afirma: “[...] Mais do que nunca, o processo de aprender escapa dos muros da escola para realizar-se nas inúmeras e variadas possibilidades de acesso ao conhecimento presentes na prática social e produtiva [...]”.

Entender a pedagogia em uma dada organização é refletir sobre as inúmeras possibilidades que a educação tem de estar presente no cotidiano empresarial construindo, desconstruindo e reconstruindo saberes. A aprendizagem vem sendo vista hoje, também, como fundamental para a sobrevivência das organizações e por esta razão, as empresas estão, cada vez mais, criando e estimulando ambientes e práticas educativas com o objetivo de manter vivo, na rotina de seus funcionários, o processo de ensino-aprendizagem.

Mas ao que poderíamos atribuir o fato da empresa estar tão preocupada com a aprendizagem continuada, de forma que a educação configura-se como um fenômeno notoriamente presente nas organizações nos dias atuais?

A sociedade contemporânea é marcada por crescentes transformações e mudanças. Em meio a elas, podemos destacar com bastante expressividade o advento da sociedade da informação e do conhecimento, cujo “recurso econômico básico é o conhecimento” (Druker, 1993:7).

O contexto já não é mais o mesmo de há algumas décadas atrás. Hoje já não conseguimos mais enxergar uma sociedade alicerçada na produção agrícola, tampouco na indústria, pois o que move o cenário atual é a produção de conhecimento. Com base nesse entendimento Burnham (2000) afirma que:

[...] Com a reorganização mundial dos mercados, a reestruturação do trabalho, a redefinição das ocupações, o deslocamento e a expansão dos *loci* de produção do conhecimento, uma forte ligação entre produção material, informações, pesquisa e produção do conhecimento se estabelece. [...] (BURNHAM, 2000: 291)

Desta maneira, o mercado de trabalho, que diretamente é atingido por esse novo modelo de sociedade, precisa de profissionais capazes de atuar como produtores e gestores do conhecimento. Trata-se de “[...] um trabalhador de novo tipo, para todos os setores da economia, com capacidades intelectuais que lhe permita adaptar-se à produção flexível [...]” (Kuenzer, 2001: 37)

Diante desse cenário marcado por um volume exacerbado de informações, profundos avanços tecnológicos e maiores exigências da sociedade, principalmente no que se refere ao mercado de trabalho, a educação ganha uma nova dimensão tornando-se alvo de preocupação de diversos agentes sociais.

A escola, por sua vez que, segundo Burnham (2000) é o:

[...] espaço socialmente instituído para promover a educação formal, torna-se alvo de críticas de diversos grupos sociais que alegam não estar a mesma cumprindo o complexo papel que

Ihe foi consignado, incluindo a socialização do saber historicamente produzido, a construção pessoal do conhecimento, a formação para o trabalho e a produção de identidades coletivas, em especial a de indivíduos que, vivendo em sociedade, (con)formam a cidadania.[...] (BURNHAM, 2000: 291)

Levando em consideração essa realidade, bem como a crescente demanda da sociedade para com a produção de conhecimento, a mesma autora, que defende a multiplicidade de espaços de aprendizagem, complementa: “Espalhada pelos mais imprevisíveis lugares da sociedade, uma multiplicidade de espaços de aprendizagem (institucionais ou não), começa a ter visibilidade e a se impor como socialmente relevante.” (Burnham, 2000: 291)

A construção do conhecimento, portanto, passa a ultrapassar o âmbito da escola, favorecendo o surgimento de diversos espaços de aprendizagem, como afirma Brandão (1995), reforçando a posição de Burnham:

[...] Não há uma forma única nem um único modelo de educação; a escola não é o único lugar em que ela acontece e talvez nem seja o melhor; o ensino escolar não é a única prática, e o professor profissional não é o único praticante. (BRANDÃO, 1995: 9)

E, reiterando essa idéia, o mesmo autor complementa:

A educação existe onde não há escola e por toda parte podem haver redes e estruturas sociais de transferência de saber de uma geração para outra, onde ainda não foi sequer criada a sombra de algum ensino formal centralizado. (BRANDÃO, 1995: 13)

Constata-se que diante de um contexto caracterizado pelos avanços tecnológicos em uma sociedade da informação e do conhecimento, o mundo contemporâneo formou a "sociedade da aprendizagem", visto que o processo de ensino-aprendizagem, inevitavelmente, encontra inserido na demanda de produção do conhecimento. Como afirma Burnham (1999):

[...] Aqui e ali se produz, se transforma, se (re)constrói conhecimento. E também se socializa, se divulga, se intercambia. Portanto tais loci não se limitam apenas a uma produção abstrata do conhecimento; ao contrário, sendo espaços onde cotidianamente se vivem relações de muita proximidade e onde se articulam saberes ou níveis de

competência diferenciados, eles também passam a ser espaços onde se aprende. (BURNHAM,1999: 36-37, *apud* BURNAHAM, 2000: 294-295)

Levando em consideração que o ato de aprender permeia a sociedade atual, entendemos, do porque das práticas educativas estarem tão presentes nas organizações nos dias atuais, ou seja, onde há necessidade de aprendizagem, existe educação e, por conseguinte, ações pedagógicas.

É nessa perspectiva que as empresas vêm assumindo a responsabilidade de proporcionar ambientes de aprendizagem, criando e consolidando novas áreas do saber humano na tentativa de ter profissionais cada vez mais capacitados e qualificados para, além de melhor desempenhar suas funções, acompanharem o crescente fluxo de informações que permeiam a sociedade contemporânea. Segundo Libâneo (2005: 27) ao desenvolverem iniciativas de aprendizagem continuada, “[...] as empresas reconhecem a importância da formação de seus integrantes para o enfrentamento da intelectualização do processo produtivo”.

Desta forma, surge no mundo empresarial o conceito de “organização que aprende” (*learning organizations*) que, segundo Garvin, Nayak e Bragar (1998), trata-se de um modelo de empresa em que a aprendizagem acontece pelo acúmulo de novos conhecimentos e pelo envolvimento e motivação dos funcionários nesse contexto. Para esses autores configuram-se nesse modelo de empresa as que possuem uma visão abrangente da complexidade das organizações, aquelas em que todos estão envolvidos na mudança e melhoria contínua, as quais os programas de aprendizagem para o desenvolvimento dos funcionários devem ser uma prática constante e as que entendem que a melhoria contínua dos processos proporciona o aprendizado. É neste contexto que se vem destacando a Gestão do Conhecimento, temática presente em inúmeros livros e artigos publicados por autores diversos que vêm apresentando-a como estratégia de negócios sob diversas abordagens exigindo das empresas uma cultura e uma estrutura organizacional específica e das suas lideranças um papel de fomentador de sua disseminação. As características a seguir representam o perfil dessas organizações, segundo os autores citados acima:

- O aprendizado não é meramente reativo, mas sim intencional, eficaz e conectado ao objetivo e à estratégia da organização;
- O aprendizado é oportuno, prevendo os desafios, as ameaças e as oportunidades, e não simplesmente reagindo às crises;
- O aprendizado cria flexibilidade e agilidade para que a organização possa lidar com a incerteza;
- Mais importante ainda, as pessoas se consideram capazes de gerar continuamente novas formas de criar resultados que mais desejam;
- Por isso, as mudanças que caminham lado a lado com o aprendizado criam raízes, em vez de ser transitórias. (GARVI, NAYAK E BRAGAR, 1998:59)

Como fruto de um encantamento por um Programa de Aprendizagem, escolhemos como nosso objeto de estudo o Programa intitulado “Saber +”, desenvolvido na unidade de PVC (Policloreto de Vinila) da Braskem, empresa brasileira do ramo petroquímico, cujas premissas encontram-se conectadas com as demandas do mundo contemporâneo. Definimos como nosso objetivo: Analisar o Programa Saber + com base em suas propostas educativas, tendo em vista possibilitar a ampliação do Programa nas demais unidades da empresa, evidenciar a importância da valorização de potenciais intelectuais internos na gestão e produção do conhecimento e trazer o olhar de um novo sujeito com o objetivo de tornar o Programa ainda mais educativo.

Como citamos anteriormente, escolher não é algo simples e principalmente quando as possibilidades não são poucas. Elegar o Programa Saber + em detrimento de tantos outros programas e tantas outras práticas educativas existentes na organização não foi uma tarefa fácil, mas se justificou pelo fato de entendermos que o destaque do mesmo está em preparar o potencial intelectual que a organização possui mantendo em movimento o processo ensino-aprendizagem, ora se ensina, ora se aprende e sempre se ensinando e se aprendendo, favorecendo assim a construção, desconstrução e reconstrução do conhecimento.

O presente estudo monográfico utilizou-se de duas modalidades metodológicas: a Pesquisa Bibliográfica e a Pesquisa de Campo. Usamos a

Pesquisa Bibliográfica com o objetivo de nos apoiarmos nas idéias de diversos autores que vêm respondendo pela temática em questão e que envolvem o ensino e a aprendizagem organizacional, a gestão do conhecimento, a educação e a pedagogia. Segundo Ludke e André (1986: 47) “Relacionar as descobertas feitas durante o estudo com o que já existe na literatura é fundamental para que se possam tomar decisões mais seguras sobre as direções em que vale a pena concentrar os esforços e as atenções”

Estes foram alguns dos autores que nos apoiamos buscando contribuições: (Assmann, 1998), (Bonfim, 2004), (Burnham, 2000), (Brandão, 1995) (Carvalho, 1999), (Chiavenato, 2007), (Delors, 1999), (Freire, 1996), (Garvin, 1998), (Keuener, 2001), (Libâneo, 2005), (Nanzhao, 1999), (Nonaka e Hirotaka, 1997), (Odebrecht, 1991 e 2000), (Ribeiro, 2003), (Senge, 1990).

Considerando o objetivo que pretendemos alcançar com esse estudo, escolhemos, para acompanhar a Pesquisa Bibliográfica, a Pesquisa de Campo por entender que as mesmas além de possibilitarem uma maior profundidade no objeto estudado, permitiriam acrescentar algo novo ao que já é conhecido. (Gil, 2006). A referida Pesquisa de Campo configurou-se na minha participação, na condição de pesquisadora observadora, no desenvolvimento do Programa Saber +, nas suas três etapas: formação de educador, etapa condensada e etapa processual. Vale ressaltar que minha participação nesta última etapa se limitou a conhecer a Comunidade Prática, ferramenta existente no portal corporativo da empresa escolhida para apoiar e enriquecer os encontros presenciais do Programa. De acordo com Ludke e André (1986):

[...] a observação ocupa um lugar privilegiado nas novas abordagens de pesquisa educacional. Usada como o principal método de investigação ou associada a outras técnicas de coleta, a observação possibilita um contato pessoal e estreito do pesquisador com o fenômeno pesquisado [...] (LUDKE e ANDRÉ, 1986: 26)

Além da minha participação, na condição de observadora, a Pesquisa de Campo contou também com a aplicação de um questionário, encaminhado através de e-mail, para todos os vinte integrantes que atuaram no Programa na

condição de educador. Os dados coletados foram categorizados e analisados, também, a luz da posição dos autores que deram sustentação teórico-conceitual a todo desenvolvimento do referido trabalho.

O trabalho está estruturado em quatro seções, de forma que o Programa fosse analisado sob ângulos distintos. Na referida Seção: “Programa Saber +: nosso objeto de estudo” tratamos das motivações pessoais que nos levaram à escolha desse tema, como também do cenário contemporâneo que o envolve.

Na Seção seguinte, nomeada “Programa Saber +: a empresa que o acolheu”, trouxemos a história da organização, em especial, o contexto que favoreceu o surgimento do Programa, explicitando tratar o mesmo de uma prática educativa existente na organização. Enfatizamos, ainda no desenvolvimento dessa Seção, a importância de uma cultura empresarial enraizada na aprendizagem contínua, onde as pessoas são vistas como os principais responsáveis pelo crescimento organizacional.

Na seção intitulada “Programa Saber +: o cenário dessa idéia” buscamos apresentar o Programa, descrevendo as etapas que constituíram a trajetória de desenvolvimento do mesmo, as características e etapas que o fundamentam, além de trazer a concepção de gestão do conhecimento, que fundamentou a construção do referido Programa.

Na seção denominada de “Programa Saber +: no olhar dos seus protagonistas”, apresentamos o resultado da análise dos dados obtidos através da aplicação do questionário junto aos educadores internos, além do resultado das observações realizadas com a minha participação, enquanto pesquisadora observadora, nas três etapas do programa (formação de educador, etapa condensada e visita a comunidade prática).

Para finalizar nosso estudo, trazemos a última Seção, “Programa Saber +: um pouco mais sabido”, onde amarramos à luz de tudo que foi explicitado, e consideramos todas as contribuições obtidas incluindo aquelas dos educadores, almejando, com isso, agregar ao Programa mais significado de

forma a potencializar, mais ainda, suas propostas educativas e torná-lo ainda mais sabido.

Esperamos que esse estudo consiga permitir aos pedagogos, quer seja os ainda em processo de formação, quer seja os já atuantes, um melhor entendimento sobre a empresa como um ambiente educativo.

2. PROGRAMA SABER +: A EMPRESA QUE O ACOLHEU

“Em uma organização cujo sentimento de futuro é compartilhado por seus integrantes, as divergências e conflitos encontram solução natural, pois o espírito que inspira a todos prevalece sobre o eventual transitório”.

“Uma organização que aspira a perpetuidade possui um conjunto de valores morais que permitem a todos os seus integrantes sentir o passado, viver o presente e construir o futuro comum, com base no trabalho de todos e de cada um”

Norberto Odebrecht

Para descrever o cenário que acolheu o Programa Saber +, necessário se faz falarmos de uma empresa que pertence a um grupo organizacional que iniciou sua trajetória em meados do século XIX e desde então construiu uma história cujas raízes, cultura e vivências diárias encontram-se alicerçadas na arte de educar. Estamos falando da Braskem braço petroquímico do grupo Odebrecht.

A Braskem é uma empresa brasileira que atua no ramo petroquímico, fundada em 2001, a partir da fusão das empresas Copene, Nitrocarbono, Polialden, Politenio, Proppet, OPP e Triqkem e tem como controlador acionário o grupo Odebrecht. Como acionistas minoritários relevantes, destacam-se a Norquisa, a Petroquisa e a Fundação Previ. Do capital total da empresa 51,9% são constituídos de ações negociadas no mercado. As duas sílabas que compõem seu nome trazem a origem do país (Brás de Brasil) e do setor em que atua (Kem de Chemical – palavra de origem inglesa, cuja tradução é Química).

Com presença em quatro estados, a Braskem possui dezoito unidades industriais localizadas em Alagoas, na Bahia, em São Paulo e no Rio Grande do Sul e escritórios internacionais localizados na Venezuela, Argentina e Estados Unidos. A mesma está estruturada em um modelo de administração, cujo sistema é baseado na perspectiva única de satisfazer o cliente, em uma Unidade de Negócios e em um Centro de Competência Corporativa. A Unidade de Negócios possui gestão autônoma e tem um foco centrado nas realizações de curto prazo, enquanto O Centro de Competência Corporativa enxerga a organização como um todo, respondendo pela definição e implantação de políticas e estratégias, de médio e de longo prazo, que visem o melhor funcionamento dos processos das Unidades de Negócios.

Com a mais nova aquisição, no Pólo Petroquímico de Triunfo, a Braskem que já nasceu como uma das maiores empresas da América Latina passa a ser a líder nesse mercado.

Com um faturamento de mais de R\$ 10 bilhões por ano, a empresa ultrapassa uma produção de seis milhões de toneladas de produtos químicos e responde por mais da metade da demanda nacional de petroquímicos básicos. Para gerir todos seus ativos a Braskem emprega mais de quatro mil profissionais diretos e aposta em uma política de gestão de pessoas voltada para o desenvolvimento dos integrantes que atuam na companhia.

Podemos considerar que a Braskem surgiu como a materialização de um sonho do grupo Odebrecht de criar, no Brasil, um complexo petroquímico nacional que conseguisse, além de ser líder no mercado interno, ser reconhecido no âmbito internacional. A concretização desse sonho se iniciou em 1979, quando a Odebrecht ingressou no setor petroquímico. As informações que se seguem correspondem aos significativos passos que compuseram a história construída pelo grupo Odebrecht.

Em 1856 tudo se inicia. As origens da organização Odebrecht remontam a meados do século XIX, com a chegada do engenheiro prussiano Emil Odebrecht ao Vale do Itajaí, em Santa Catarina. Ele participou ativamente da demarcação de terras, de levantamentos topográficos e da construção de estradas no Sul do Brasil. Casado com Bertha Biches, teve 15 filhos. Um de seus netos, também engenheiro, foi um dos pioneiros no uso do concreto armado no Brasil: Emilio Odebrecht.

Em 1923, após se mudar para Recife, Emilio Odebrecht fundou a Emilio Odebrecht e C&A, responsável pela construção de vários edifícios nos Estados de Pernambuco, Alagoas, Ceará e Bahia.

No ano de 1926, Emilio transfere a empresa para Salvador onde se configura outra vez seu sucesso empresarial. Com a crise da Segunda Guerra Mundial seus negócios foram à ruína e ele se retirou do âmbito empresarial. Neste

momento, seu filho, Norberto Odebrecht, substitui seu pai e assume a direção da empresa. Através de pacto político com os banqueiros, econômico com os mestres de obra e social com os clientes, o jovem empresário, através de muito trabalho, consegue liquidar as dívidas deixadas pelo seu pai. Em seguida, em 1946, funda a sua própria empresa que se tornou o marco da Organização Odebrecht: a Construtora Norberto Odebrecht.

Tempos depois, em 1959, a Construtora que até então atuava apenas em Salvador e no interior da Bahia, tem seus negócios expandidos para o Nordeste e já no final do ano de 1960 estende-se para as regiões Sudeste e Sul do País.

Em 1979 a Odebrecht inicia suas atividades no âmbito internacional, tendo como seus primeiros clientes o Peru e o Chile. Na década seguinte começou a atuar na África, Europa e outros países da América do Sul. Foi nesse ano, também, que inicia sua atuação no ramo petroquímico ao se tornar acionário da CPC – Empresa do Pólo de Camaçari, na Bahia. Ainda nos anos 80 novas participações acionárias permitiram a ampliação dos negócios petroquímicos. Logo após, já na década de 1990, a Odebrecht intensifica sua atuação internacional, consolidando sua presença na África e na América Latina, dando início as atividades nos Estados Unidos e na Inglaterra.

Dez anos depois, já no ano de 2001, a Odebrecht adquire o controle da Copene, responsável pela distribuição de matérias - primas para todas as indústrias do Pólo de Camaçari, e, em parceria com o Grupo Mariani, dão origem, no ano seguinte, a maior empresa petroquímica do País: a Braskem. Em 2004 a Odebrecht comemora os seus sessenta anos na liderança na América Latina em suas duas principais atuações no mercado – Engenharia e Construção e Química e Petroquímica, vinte e cinco anos de atuação internacional e presença no setor petroquímico e quarenta e cinco anos de prática em uma cultura própria, iniciada em 1959 sob a responsabilidade de Norberto Odebrecht.

De 2006 aos dias atuais, a Organização Odebrecht tem estado presente em países dos cinco continentes, com aproximadamente quarenta mil integrantes, que compreendem três gerações de empresários. Objetiva chegar, em 2010, entre os cinco maiores grupos empresariais privados do Hemisfério Sul, motivo de orgulho nacional. A sua estrutura de negócios está hoje sustentada por cinco pilares: engenharia e construção, através da Construtora Norberto Odebrecht; química e petroquímica representada pela Braskem; investimentos em infra-estrutura com a Odebrecht Investimentos em Infra-estrutura Ltda; instituições auxiliares como a Odebrecht Administradora e Corretora de Seguros LTDA e Odeprev – Odebrecht Previdência; além das atividades desenvolvidas na área social, de responsabilidade da Fundação Odebrecht.

Como podemos observar, o cenário que balizou a fundação da Braskem e, conseqüentemente, o nascimento do Programa Saber + é constituído por um conjunto de acontecimentos, cujas vivências e experiências foram marcadas, ao longo de seis décadas, por crescentes desafios e realizações profissionais.

Para melhor fundamentar o caráter educativo que permeou toda essa trajetória, conforme mencionamos no início desse capítulo, dividiremos as argumentações que seguem em três aspectos: educação nas raízes, educação na cultura e educação na empresa.

2.1. EDUCAÇÃO NAS RAIZES

Para buscarmos a educação nas raízes históricas do grupo Odebrecht precisamos entender as idéias fundamentais que orientaram a trajetória empresarial do seu fundador Norberto Odebrecht, empresário criativo, arrojado, que formulou, por meio de suas vivências, concepções avançadas de administração, hoje conhecidas como Tecnologia Empresarial Odebrecht que se configura como conjunto de princípios, conceitos e critérios que nortearam a organização e dão suporte à sua cultura, à cultura empresarial Odebrecht. Sobre a referida trajetória destacaremos dois grandes momentos: a educação recebida na infância e na juventude, onde foram ensinados os princípios que fizeram parte da sua essência de vida e a interação estabelecida com os

mestres de obra, quando assumiu a empresa deixada por seu pai que gerou uma verdadeira troca de aprendizagem.

Pertencente a uma família de origem alemã, Norberto Odebrecht teve uma rigorosa educação familiar. Até os onze anos a educação dele acontecia basicamente no lar, sob a liderança de sua mãe, Hertha Odebrecht, com o objetivo de preservar os valores familiares e recebia de um pastor alemão com quem aprendia ensinamentos teóricos, por meio de aulas em sua casa, e práticos por meio de passeio na cidade. Realizava também atividades domésticas, condizentes com a sua idade, que incluía arrumar cama, molhar o jardim, engraxar os sapatos, só estando liberado para brincar após o cumprimento das suas tarefas.

Desde a infância foi educado para a vida e para o trabalho. Os ensinamentos recebidos, tanto por parte da mãe, como por parte do pastor, sempre estavam voltados a mostrar-lhe a essência da verdade e da disciplina a qual se solidificaram quando ingressou no curso de Engenharia Química da Escola Politécnica da Bahia e passou a atuar, na condição de estagiário, na empresa do seu pai, aprendendo, com a ajuda dos mestres de obra, as atividades básicas inerentes à área da construção civil.

Com base nos pequenos detalhes destacados da história de Norberto Odebrecht, podemos observar o quanto a educação configura-se como um fenômeno demasiadamente importante na formação do indivíduo. E sobre esse momento da sua vida depõe Norberto Odebrecht:

Como se vê, tive uma infância e uma juventude realmente privilegiadas, pois – sem traumas ou sobressaltos – fui aos poucos absorvendo Concepções Filosóficas e adquirindo hábitos importantes para quem pretende ser empresário e vencer na vida, quais sejam: a consciência de que existimos para servir; a convicção de que todo dever pressupõe uma obrigação; a certeza de ser o trabalho um instrumento de enobrecimento da espécie e, para isso, enobrecedor também para o indivíduo; o respeito aos mais velhos e a valorização da sabedoria que adquiriam através do trabalho produtivo; a crença de que nada podemos construir sobre as fraquezas, mas somente sobre as forças da Natureza, dos Seres

Humanos e das circunstâncias; o domínio das tecnologias específicas do negócio que iria abraçar; o hábito da disciplina; e o domínio sobre o uso do próprio tempo – único recurso que não pode ser reproduzido pela Natureza e pelo Ser Humano. (ODEBRECHT, 1991: 108 e 109)

Ainda fazendo parte da trajetória empresarial de Norberto Odebrecht coube-lhe, tempos depois papel de assumir, buscando reergue-la, a empresa deixada pelo seu pai após a crise da Segunda Guerra Mundial. Nesse momento, ele contava apenas com os mestres de obras treinados pelo seu próprio pai. Esse relacionamento, além de ter possibilitado melhores perspectivas nos negócios, significou um importante espaço de muita aprendizagem e troca de conhecimento.

Podemos dizer que o conjunto de valores que hoje orienta a atuação dos integrantes da Organização é fruto da sistematização das experiências e dos aprendizados que se deu na relação estabelecida por Norberto Odebrecht com seus mestres de obra:

Eu acompanhava o trabalho deles, influenciava, era influenciado, aprendia. Presente na obra, eu podia conhecer de perto seus interesses e as necessidades do cliente... E para isso, eu precisava estar perto dos mestres para poder avaliar e julgar suas forças e fraquezas; e para que eles pudessem julgar e avaliar se eu lhe servia como líder eficaz... A disciplina no trabalho com os mestres e suas equipes foi gerando respeito entre nós; o respeito consolidou a confiança e quando isso acontece, tudo mais acontece [...] (ODEBRECHT, 2004: 2 e 3).

2.2. EDUCAÇÃO NA CULTURA

Dentre tantas outras definições, o dicionário Aurélio conceitua cultura como “um conjunto de características humanas que não são inatas, e que se criam e se preservam ou aprimoram através da comunicação e cooperação entre indivíduos em sociedade. Atividade e desenvolvimento intelectuais de um indivíduo; saber, ilustração, instrução” (Ferreira, 2009: 587). Dentre tantos outros autores, Chiavenato (2007: 28) define Educação como “preparo para a

vida e pela vida”. Amarrando esses dois conceitos, encontramos Nanzhào (1999) que estabelece a seguinte relação:

Em relação à cultura, a educação poderia definir-se como um processo que consiste em inculcar nos jovens valores e crenças herdadas da tradição e devidamente modernizadas, que constituem o núcleo de uma cultura. A educação é o vetor de transmissão da cultura enquanto que esta define o quadro institucional da educação e ocupa um lugar essencial em seus conteúdos. A educação, afirma-se, ocupa uma posição central no sistema de valores e os valores são os pilares em que se apóia a educação. Postas a serviço das necessidades de desenvolvimento do ser humano, a educação e a cultura tornam-se, quer uma quer outra, meios e fins deste mesmo desenvolvimento. (NANZHAO, 1999: 257)

Após apresentados os conceitos de Cultura e de Educação e a relação entre essas duas áreas, mais fácil fica podermos enfatizar a relevância de uma cultura organizacional alicerçada em pilares educativos como um fator capaz de contribuir para o desenvolvimento e a continuidade de um ambiente propício ao ensino e a aprendizagem empresarial.

A TEO, Tecnologia Empresarial Odebrecht, que compreende o conjunto de sistematização de experiências, práticas, valores e reflexões construídas no decorrer da vida de Norberto Odebrecht, que hoje baliza todas as ações da Braskem, exemplifica uma cultura organizacional centrada na educação e no trabalho. A concepção de Schein (1995), sobre cultura, consegue descrever, de uma forma muito próxima, o que significa a TEO:

[...] um padrão de pressupostos básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo à medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna – que tenha funcionado suficientemente bem para ser considerado válido e, assim, ser ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN, 1985:9, apud NONAKA E TAKEUCHI, 1997:49)

Segundo Odebrecht (1991) desde a sua conceituação existe na cultura um compromisso para com a educação e esta para com a cultura, razão que justifica a denominação usada Tecnologia, palavra de origem grega que

significa: Techne – poder fazer e saber fazer e Logos – ensinar como fazer e liderar o que fazer.

Com o objetivo de construir uma organização com pessoas detentoras de conhecimentos necessários ao funcionamento da empresa e dedicadas à satisfação do cliente, a TEO foi construída sobre uma base imutável que compreende um conjunto de princípios, conceitos e critérios próprios do Grupo Odebrecht: compreendem os princípios a tudo que deve ser sempre observado, seguido ou obedecido entre os integrantes da organização, trata-se de um alinhamento comum a todos, os conceitos compreendem as definições que permitem assegurar as ações a serem tomadas e os critérios configuram-se como os aspectos que irão influenciar e nortear o modo de pensar e de agir dos integrantes. (Odebrecht, 2000).

Esse abrangente conjunto de valores caracteriza o alicerce da postura adotada pela organização tanto para com a organização enquanto empresa como para os sujeitos que fazem e vivem na mesma.

As pessoas, a sua capacidade e desejo de evoluir são, segundo Odebrecht (2000), o maior patrimônio que a organização possui. Desta forma, a atuação dos integrantes, na organização, acontece de forma descentralizada, pautada na delegação planejada e na relação de disciplina, respeito e confiança estabelecida entre líderes e liderados. As pessoas são estimuladas a tomar decisões, agir proativamente com criatividade e inovação, possibilitando que estejam sempre presentes, na organização, as práticas educativas.

A educação pelo trabalho, por sua vez, caracteriza-se pela presença constante dos ambientes educativos responsáveis pela harmonização do desenvolvimento das pessoas com o crescimento da organização. Nesse contexto, líderes educadores estabelecem o diálogo franco e transparente com suas equipes. Oferecem tempo, presença, experiência e exemplo. Delegam a realização de programas de forma planejada, educam pelo trabalho e ajudam a formação de novos empresários.

Levando-se em consideração o exposto acima, e considerando uma das conceituações de cultura de Davenport e Prusak (1998), poderíamos estabelecer uma nova configuração para a TEO a de “cultura amiga”. De acordo com esses autores, trata-se de uma cultura favorável ao conhecimento. Ainda na posição destes, para que uma empresa consiga obter sucesso no desenvolvimento de projetos diversos “é fundamental construir uma cultura positiva em relação ao conhecimento” (Davenport e Prusak, 1998: 185). Vale aqui ressaltar que, em se tratando de conhecimentos, pessoas e aprendizagens, podemos retornar ao que foi abordado no capítulo anterior desse estudo e conceituar de “organização que aprende” a empresa que acolheu o Programa Saber +.

2.3. EDUCAÇÃO NA EMPRESA

O desenvolvimento das empresas da Organização Odebrecht, segundo documentos analisados, é atribuído ao aprimoramento das pessoas que delas participam que se dá com base nos princípios, conceitos e critérios que dão sustentação a Tecnologia Empresarial Odebrecht, e a um dos pilares adotados na gestão das mesmas, o reconhecimento e a valorização das habilidades mais desenvolvidas pelos seus integrantes.

Na Braskem as pessoas são vistas como as principais responsáveis pela exeqüibilidade de seus processos. Para isso são desenvolvidos projetos com o objetivo de manter compostas pelos melhores profissionais do mercado, em suas especialidades, e de busca e reter cada vez mais os melhores talentos disponíveis, proporcionando um ambiente de trabalho propício a aprendizagem com oportunidades de promover a melhoria do desempenho de todos seus integrantes. Razão pela qual serem os projetos educativos, desenvolvidos através de Programas de Treinamento e Desenvolvimento, práticas realizadas continuamente.

Algumas das ações que se configuram nestas práticas são programadas, anualmente, pelo Programa de Desenvolvimento Individual - PDI, baseado nas competências de cada um, nas prioridades de suas atividades para o ano, bem

como no direcionamento estratégico da empresa. O líder, na condição de educador, desempenha o papel de orientar, direcionar e estabelecer as prioridades dos seus liderados, tanto na definição do seu PDI como no acompanhamento periódico da eficácia dessas ações.

Os programas são desenvolvidos de forma a contemplar a capacitação dos seus integrantes em todos os níveis de sua carreira. Os Programas a seguir descritos são os considerados como Programas Formais, dentro da organização e estão agregados a práticas diversas, de caráter educativo, que acontecem no dia-a-dia, como a exemplo de Seminários e Encontros informais de socialização do conhecimento.

Educação Básica e Continuada

- Programa de Formação de Operadores
- Programa de Apoio à Graduação
- Programa de Apoio à Pós - Graduação
- Programa de Apoio à Idiomas

Educação Técnica

- Treinamentos Técnicos
- Treinamento de Saúde, Segurança e Meio Ambiente
- Treinamento de Qualidade e Produtividade

Educação Corporativa

- Programa de Introdução à Cultura
- Programa de Desenvolvimento Empresarial
- Programa de Desenvolvimento por Competências
- Programa MBA Braskem
- Programa de Desenvolvimento de Líderes

Educação para Jovens Talentos

- Programa de Estágio
- Programa Trainee

Foi nesse cenário, repleto de espaços formais e não formais de aprendizagem, que nasceu, metaforicamente falando, como filho de um deles, do Programa Trainee, o Programa Saber +, nosso objeto de estudo, que vem a confirmar as idéias de Delores (1999) quando argumenta que, para vencer e atuar nos desafios crescentes do futuro, é na educação que se encontra o tesouro. Mas o que viria a ser o Programa Trainee e como e por quê o Programa Saber + nasce dele?

3. PROGRAMA SABER +: O CENÁRIO DESSA IDÉIA

“Não basta ensinar ao homem uma especialidade, porque se tornará assim uma máquina inutilizável e não uma personalidade. É necessário que adquira um sentimento, senso prático daquilo que vale a pena ser empreendido, daquilo que é belo, do que é moralmente correto”
Albert Einstein

O programa Trainee da Braskem é um Programa estratégico, cujo objetivo é o de buscar desenvolver jovens talentos para se tornar futuros líderes, contribuindo com os princípios de crescimento e perpetuidade da organização. As características que compõem o escopo do Programa são as de proporcionar, ao integrante que nele ingressa, a visão ampla dos negócios e interesses da Braskem, o domínio das bases conceituais e técnicas orientadas para a excelência em desempenho e nos resultados, o desenvolvimento de atitudes alinhadas com o perfil de liderança da empresa, além da experiência prática em diversas áreas.

O Programa tem duração de um ano. O integrante desse Programa, ingressa diretamente em sua área de atuação e tem um Programa de Desenvolvimento planejado para o decorrer de todo o ano, compreendendo sua participação em Programas de Integração em todas as áreas da organização, Programa de Introdução à Cultura, Seminários de Competências, Módulos Específicos e Módulos Corporativos. O Programa em foco privilegia o acompanhamento contínuo do líder no seu processo de avaliação e desenvolvimento.

Ao final de um ano, é exigido do trainee a entrega de um projeto estruturado, diretamente ligado a sua área de trabalho, que demonstre a teoria e a prática vivenciada no desenvolvimento do referido Programa com vista a que se possa detectar sua capacidade empreendedora.

Foi no atendimento a tal exigência que, no ano de 2007, uma das integrantes do Programa Trainee, cuja atuação ocorreu na área de P&O (Pessoas e Organização – nome dado a área de Recursos Humanos da Braskem),

entregou, na planta industrial de PVC (Policloreto de Vinila) em Camaçari – BA, o Programa Saber +.

Considerando se tratar de um Projeto desenvolvido por uma integrante que atuava na área de recursos humanos em um contexto contemporâneo que descreve o interesse das instituições organizacionais com a questão da aprendizagem de seus funcionários, conforme abordamos na primeira seção desse estudo, o Projeto do Programa Saber + inevitavelmente havia de se buscar trabalhar a aprendizagem organizacional.

De acordo com Garvin, Nayak e Bragar (1998) existem três formas básicas de trabalhar o aprendizado nas organizações:

[...] aprender como melhorar o conhecimento organizacional existente; aprender a criar o novo conhecimento organizacional (também conhecido como inovação); e disseminar ou transferir o conhecimento para as várias áreas da organização. (GARVIN, NAYAK E BRAGAR, 1998:59).

O Saber + é um Programa de aprendizagem organizacional que tem como objetivo precípuo promover a gestão do conhecimento, partindo do princípio que todo o conhecimento existente em uma empresa, seja gerado através das pessoas ou dos processos, precisa ser gerenciado e disseminado entre todos os seus integrantes.

Ao relacionar os objetivos e premissas do Programa Saber + com as formas básicas de se trabalhar o aprendizado organizacional trazidas pelos autores citados, poderíamos inferir que o Programa está diretamente ligado a última forma apresentada pelos mesmos, já que esta se trata da disseminação e transferência do conhecimento. Entretanto, vale ressaltar que quando nos propomos a disseminar e compartilhar conhecimentos, estamos criando oportunidades de tanto melhorar o conhecimento que já existe, quanto de criar novos conhecimentos. Desta forma podemos entender que um processo de ensino e de aprendizagem em uma organização, que compartilha com os

objetivos de um Programa como o Saber +, como um processo cíclico e até “virtuoso” que só favorece aos que dele se integram, visto que quando mais as pessoas compartilham seus conhecimentos, mais aprendem e uma vez iniciado o desenvolvimento, mais necessidades de novos aprendizados surgem.

Segundo Dantas (2007), autora do Programa, o mesmo foi desenvolvido buscando melhorar os processos e potencializar os resultados da área operacional, através da aproximação dos diferentes conhecimentos (saberes teóricos e práticos) obtidos pelas pessoas a partir das suas experiências. O Programa Saber + eleva os integrantes a sujeitos da transformação quando evidencia suas competências e o crescimento da organização.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008) existem dois tipos de conhecimento: conhecimento tácito e conhecimento explícito. O conhecimento tácito, de acordo com esses autores, é o conhecimento difícil de ser visto e explicado. Já o conhecimento explícito é o conhecimento registrado e formalizado que está presente em recursos visuais, procedimentos, manuais, dentre outros. Para esses autores o conhecimento tácito é fundamental para transformar o conhecimento em um conhecimento explícito útil. Daí sugerirem a “conversão do conhecimento” a partir de quatro formas: socialização, externalização, combinação e internalização, conforme mostra figura a seguir.

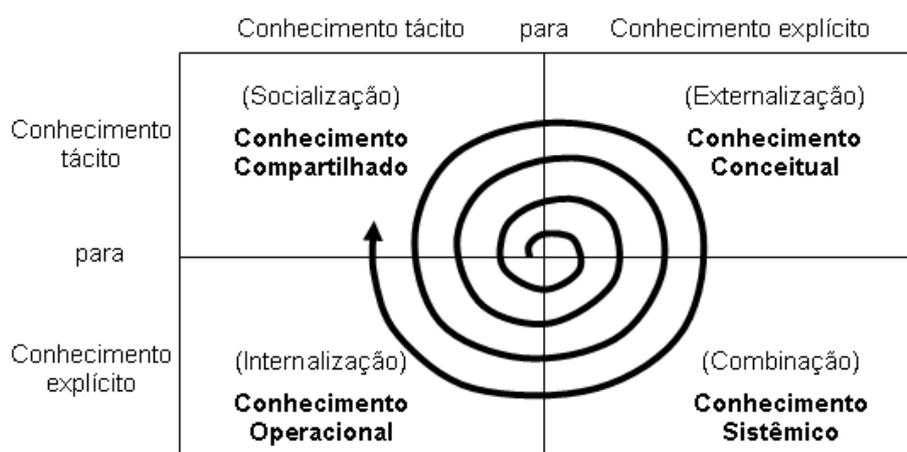


Figura 1 - Espiral do Conhecimento X quatro modos de transformação do conhecimento
Fonte: Adaptada de Nonaka e Takeuchi (1997)

- A Socialização acontece quando o conhecimento tácito é convertido em tácito. Trata-se do aprendizado através da troca de experiências práticas;
- A Externalização é a conversão do conhecimento tácito para explícito. A articulação do conhecimento acontece através de diálogos e reflexões coletivas;
- Na Combinação o conhecimento explícito é convertido em explícito e acontece quando se consegue sistematizar vários conhecimentos explícitos já existentes na organização, e
- A Internalização é o contrário da externalização, a conversão do conhecimento explícito em tácito. Isso acontece quando um indivíduo utiliza um conhecimento explícito existente, e através da sua compreensão e discernimento transforma-o em um novo conhecimento.

Além de estar conectado com “espiral do conhecimento” sugerida por Nonaka e Takeuchi, apresentada no centro da Figura 1, o Programa Saber + se destaca, também por valorizar e preparar aqueles que já integram a organização, detentores de conhecimentos técnicos, em manter em movimento o ciclo do conhecimento.

Com base nesse entendimento de que as pessoas são os maiores e principais responsáveis pela aprendizagem nas organizações, encontramos Acuna e Fernandez (1995), afirmando que:

A mudança nas organizações ocorre através das pessoas; são elas que têm a capacidade de aprender para que a mudança se faça. São as pessoas que identificam novas expectativas de conduta, difundem-nas, aprendem-nas e internalizam-nas, consolidando a nova situação da organização. (ACUNA A. e FERNANDEZ M., 1995: 82, apud, BONFIM, 2004: XXII)

A Planta Industrial de PVC (Policloreto de Vinila) em Camaçari – BA foi identificada como um ambiente com necessidades de nivelamento entre os conhecimentos teóricos e práticos, provavelmente por conta das características que marcaram a transição da sociedade industrial para a sociedade do

conhecimento: avanços tecnológicos, grande fluxo de informações e novo perfil de trabalhador.

O Programa Saber + foi desenvolvido durante o período de março a dezembro de 2007 e compreendeu as seguintes etapas: Planejamento, Diagnóstico, Análise, Implementação e Avaliação. A figura a seguir mostra, de forma detalhada, as fases que alicerçaram o processo de elaboração e implementação do Programa.

AÇÃO	MAR		ABR		MAI		JUN		JUL		AGO		SET		OUT		NOV		DEZ	
	(Quinzena)		(Quinzena)		(Quinzena)		(Quinzena)		(Quinzena)		(Quinzena)		(Quinzena)		(Quinzena)		(Quinzena)		(Quinzena)	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
1ª Etapa: Planejamento																				
Definição do tema do projeto e objetivos	■	■																		
Levantamento bibliográfico sobre GC e leitura		■	■	■	■															
Planejamento da estrutura do Programa de GC			■	■	■	■														
Estruturação do Piloto				■	■	■														
2ª Etapa: Diagnóstico																				
Pesquisa com os operadores					■	■									■	■	■			
Benchmarking Interno							■	■								■	■			
Benchmarking Externo								■								■	■			
3ª Etapa: Análise																				
Análises das entrevistas							■	■	■							■	■			
Definição de estratégias								■	■	■										
4ª Etapa: Implantação do Piloto																				
Apresentação do Programa para os operadores									■											
Aplicação da Etapa Condensada (Piloto)									■											
Aplicação da Etapa Processual (Piloto)										■	■	■								
5ª Etapa: Avaliação																				
Avaliação da metodologia Proposta																■	■			
Monitorar resultados a partir de indicadores																■	■			
Reavaliar metas para 2008																■	■			
Estruturar/Escrever o Projeto																■	■			
Entregar/Apresentar o Projeto																		■	■	

Figura 2 – Cronograma do desenvolvimento do Programa Saber +
Fonte: Adaptado de Dantas (2007)

O planejamento compreendeu a primeira etapa do programa e consistiu em reuniões de alinhamento, envolvendo os seguintes grupos de pessoas: a trainee, autora do Programa, acompanhada por sua líder, responsável pelo desenvolvimento da integrante, bem como pela orientação e acompanhamento

na construção do mesmo, além dos coordenadores e gerentes da Planta Industrial de PVC (Policloreto de Vinila) em Camaçari – BA. Nesses encontros foi que se definiu a estruturação do Programa de Gestão do Conhecimento a ser iniciado com a implementação de um Projeto Piloto, realizado ainda em 2007, já com base na metodologia, nos conteúdos, nos indicadores, na marca, nas pessoas-chave e no cronograma e na estrutura definida para este.

Cabe aqui ressaltar que o termo Projeto Piloto foi utilizado como uma nomenclatura que se dá a um projeto de natureza experimental cujo objetivo é que sua implementação possibilite encontrar oportunidades de melhoria para o aprimoramento do projeto, ou seja, “[...] o projeto piloto visa testar a qualidade do projeto e a clareza das questões formuladas [...]” (CHIZZOTTI, 2005: 52).

Esta etapa configurou-se, também, como um momento de apropriação do conhecimento necessário à realização de um trabalho dessa natureza e nesta área, através de um levantamento bibliográfico, de diálogos com conhecedores e simpatizantes do tema, além de discussões sobre amplitude do conceito de Gestão do Conhecimento que fundamentou o referido Programa. Com esses encaminhamentos constatou-se que diversas eram as práticas existentes nesta área do conhecimento, elegendo, portanto, encontros de capacitação, debates e discussões com o objetivo de trocar e compartilhar os conhecimentos diversos.

Esses encontros deveriam ser promovidos de forma a facilitar a compreensão dos conteúdos estudados e a possibilitar um envolvimento de todos os aprendizes acerca da importância dos mesmos. Foi pensado, também, usar como ferramentas de Gestão do Conhecimento as já existente na empresa, para enriquecimento dos debates. Tal ferramenta ainda seria definida no decorrer do Programa.

O diagnóstico, a segunda etapa do Programa, caracterizou-se pela coleta de saberes. Para a realização dessa etapa foram escutados os sujeitos integrantes de três grupos: o grupo que estava representando a área

operacional, o grupo que respondia pelo *benchmarking* interno e o que respondia pelo *benchmarking* externo.

O primeiro grupo, que representava a área operacional, o público alvo do Programa e os aprendizes, os quais foram ouvidos com o intuito de se identificar opiniões, expectativas e temas que consideravam críticos, bem como de inteirá-los do processo de construção do Programa. Para o alcance de tal objetivo, foi aplicado um questionário, para vinte e um integrantes, através de visitas em seu local de trabalho, sala de controle da planta industrial, contendo questões básicas que versavam sobre a opinião acerca do tema gestão do conhecimento, além de temas que necessitam maior aprofundamento, idéias sobre a dinâmica dos encontros e pessoas-chave).

Antes de nos referirmos aos outros dois grupos, necessário se faz a explicitação do que vem a ser *benchmarking*. O *benchmarking* permite que as empresas busquem por melhores práticas de um determinado assunto, observando como outras empresas atuam. Segundo a Wikipédia (2009) o *benchmarking* “é visto como um processo positivo e pró-ativo por meio do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica a fim de melhorar como realizar a mesma ou uma função semelhante”. Vale ressaltar que esse termo, se trata de um anglicismo que ainda, segundo a Wikipédia (2009), “são termos ou expressões inglesas introduzidas na língua portuguesa, seja devido à necessidade de designar objetos ou fenômenos novos, para os quais não existe designação adequada na nossa língua, seja por uma série de motivos de caráter sociológico (ignorância da língua portuguesa, dificuldades em traduções inglês-português, aculturação, vontade de parecer "distinto", etc.)”.

Para conhecer as práticas existentes, dentro da organização, de responsabilidade do grupo do *benchmarking* interno, foi aplicado um questionário para um integrante da área de P&O (Pessoas e Organização – nome dado a área de Recursos Humanos da Braskem) e um para área de Recursos de Informação e Conhecimento – RIC e para conhecer as práticas adotadas pelo *benchmarking* externo foram escolhidas, doze empresas. Junto

a seis empresas (CNO, Copesul, Ipiranga, DOW, Deten e Votarantin), o contato foi feito através de entrevistas pessoalmente ou por telefone, junto a um representante da área de Recursos Humanos – RH ou da área de Recursos de Informação e Conhecimento – RIC das referidas empresas. Junto as outras seis empresas (Alcoa, Banco do Brasil, Eletrobrás, Instituto Fleury, Natura e Siemens) o conhecimento sobre estas se deu através da realização de pesquisas bibliográficas.

A análise dos dados encontrados corresponde ao desenvolvimento da terceira etapa de desenvolvimento do programa:

- Os resultados obtidos, da pesquisa realizada junto ao grupo operacional, demonstraram, por unanimidade, a importância do desenvolvimento de um Programa de Gestão do Conhecimento devido à carência de um programa como esse na área em questão. A sugestão de temas críticos, pessoas-chave e metodologias a serem utilizadas foram aproveitadas quando na implementação do projeto piloto.
- Aqueles obtidos através da pesquisa realizada junto aos representantes do *benchmarking* interno permitiram constatar que na organização existem práticas corporativas que já vem favorecendo a Gestão do Conhecimento em todas as unidades que contemplam os programas de desenvolvimento, os ciclos de planejamento e a utilização de ferramentas na intranet (portal corporativo da empresa), além de outras ações em algumas unidades, mas nenhuma iniciativa de Gestão do Conhecimento, para a área operacional, era praticada.
- Quanto aos resultados obtidos através da análise do *benchmarking* externo, viabilizou o entendimento de diversas práticas de Gestão do Conhecimento que vem ocorrendo no mercado, que constituíram fonte de inspiração para a construção dos Encontros do Programa.

A próxima etapa foi a de implantação do Projeto Piloto que, como o próprio nome já expressa, tratou de colocar em prática, em caráter experimental, o

projeto até então delineado. Previa nesta etapa, além da apresentação do Programa para os operadores, a aplicação das duas etapas que formavam o Programa, a condensada e a processual. A etapa condensada compreendia no encontro para o debate sobre o tema proposto a etapa processual era formada do que acontecia antes e depois desse encontro de forma a estimular o aprendizado. Enquadram-se aqui as encomendas e os deveres de casa gerados.

A quinta e última etapa, a de avaliação, apesar de não estar detalhada no escopo do projeto, corresponde a última fase de desenvolvimento do Programa e considerou toda a experiência adquirida nas fases previstas para a exeqüibilidade do Projeto Piloto, ou seja, considerou e utilizou todos os subsídios trazidos da avaliação dessa experiência favorecendo aos resultados do Programa, tanto os aspectos que o caracterizaram, como os aspectos que definiam as etapas a serem seguidas.

A avaliação permitiu a validação de três características que comporiam o programa: utilização de uma metodologia específica para a discussão e debates de temas; uso da comunidade prática, como ferramenta de apoio na Gestão do Conhecimento e a introdução de mais uma fase, a de formação de educadores, ficando assim, o Programa, estruturado: formação de educadores, etapa condensada e etapa processual.

O jeito de acontecer previsto no programa com base na primeira característica envolve metodologias que valorizam e estimulam o trabalho em grupo, a construção e a partilha do conhecimento, encontros lúdicos, debates, construções individuais. Os encontros seriam promovidos de forma a que os participantes pudessem estar envolvidos e motivados o tempo todo com os temas trabalhados, utilizando-se, para tal, o exercício da reflexão, auto-análise, relação com o aprendizado no dia-a-dia, bem como a autonomia na construção do conhecimento seria estimulado em todo o momento.

A comunidade prática, que compreende a segunda característica citada é uma ferramenta já existente e conhecida na empresa disponível na intranet (portal

corporativo da empresa). Foi escolhida com o propósito de apoiar e enriquecer os encontros presenciais, pois além de favorecer os debates coletivos por meio de fóruns e enquetes e informações publicadas é também um ambiente que contribui para as construções individuais. Configura-se, também, como um espaço para registro de todos os materiais trabalhados nos Encontros. Vale ressaltar que esta comunidade prática encontra-se inserida na fase processual do Programa e que foi considerada como elemento de melhoramento deste, descoberta no desenvolvimento do Projeto Piloto.

Já ao considerar a terceira característica do programa, podemos perceber que esta compreende a introdução da etapa formação de educadores. Configura-se, esta nova etapa, como um melhoramento do Programa trazido quando da implantação do Projeto Piloto exatamente a partir da percepção de alguns dos seus integrantes que identificaram embora tivessem muita propriedade técnica sobre determinado tema, não conseguiam compartilhar o que sabiam impossibilitando a construção de um ambiente de aprendizagem. E foi exatamente esse olhar que enobreceu, mais ainda, o Programa Saber+, colocando-o em um patamar peculiar, que impulsionou a pessoas curiosas como eu a o escolherem como seu objeto de estudo.

4. PROGRAMA SABER +: NO OLHAR DOS SEUS PROTAGONISTAS

“O tesouro está na educação. Este cada um terá que descobrir no seu espaço próprio de intervenção e de atuação, com base numa reflexão permanente, que a vida cada vez mais impõe”.
Jacques Delors

No momento em que escolhemos como nosso objeto de estudo o Programa Saber +, definimos como nosso objetivo analisá-lo com base em suas propostas educativas, tendo em vista possibilitar a ampliação do programa nas demais unidades da empresa, evidenciar a importância da valorização de potenciais intelectuais internos na gestão e produção do conhecimento e trazer o olhar de um novo sujeito com o objetivo de tornar o Programa ainda mais educativo. Nossa motivação estava centrada em conhecer a importância da educação e das práticas educativas nas empresas nos dias atuais, visto entendermos que pessoas preparadas e motivadas tendem a gerar mais resultados para a organização.

Quando um Programa, em especial o Programa Saber + detecta, na área industrial, um conhecimento que precisa ser trabalhado no sentido de aumentar a produtividade; mapeia um grupo de profissionais que dominam um determinado conhecimento e prepara-os para que possam construir um ambiente de aprendizagem envolvendo tantos outros integrantes, este programa não só valoriza e motiva os que a ele se integram como também desmistifica o conceito de educação e de educador, proporcionando, desta forma, que a empresa mantenha, em um processo dinâmico, o maior recurso da sociedade atual: o conhecimento.

No intuito de buscarmos compartilhar o nosso entusiasmo para com tal Programa e, ao mesmo tempo não sermos traídos por esse sentimento, foi que resolvemos buscar opiniões daqueles que consideramos “protagonistas” do programa e também público alvo do nosso trabalho, acerca de aspectos que envolvem tanto sua atuação no programa, como concepções sobre educação e educador.

Visando nos aproximarmos e ampliarmos nosso conhecimento sobre a realidade pesquisada, usamos, além da Pesquisa Bibliográfica a Pesquisa de Campo que:

[...] consiste na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis presumivelmente relevantes para posteriores análises. Esta espécie de pesquisa não permite o isolamento e o controle das variáveis supostamente relevantes, mas permite o isolamento e o controle das relações constantes entre determinadas condições – variáveis independentes – e determinados eventos – variáveis -, observadas e comprovadas. (RUIZ, 1996: 50)

Tratou-se de uma pesquisa que buscou, envolvendo os integrantes que atuaram no Programa Saber +, na condição de educadores internos, conhecer suas opiniões acerca dos benefícios já trazidos pelo Programa e aqueles que o mesmo ainda poderia proporcionar, nos permitindo analisar.

Para coleta de tais opiniões foi aplicado um questionário junto aos participantes do Programa, na condição de educadores. Sobre essa técnica escolhida, ainda se referindo a Ruiz (1996), este nos traz a seguinte afirmação:

[...] Na técnica do questionário, o informante escreve ou responde por escrito a um elenco de questões cuidadosamente elaboradas. [...] Deve apresentar todos os seus itens com a maior clareza, de tal sorte que o informante possa responder com precisão, sem ambigüidade. As questões devem ser bem articuladas. É importante que haja explicações iniciais sobre a seriedade da pesquisa, sobre a importância da colaboração dos que foram selecionados para participar do trabalho como informantes [...] (RUIZ, 1996: 50)

Estes questionários foram enviados, através de e-mail, para vinte integrantes que atuaram no programa no ano de 2008 e no primeiro semestre de 2009. Dos vinte questionários enviados, foram respondidos 65%. Deste total 46,2% são mulheres e 53,8 são homens, distribuídos nos cargos de engenheiros, operadores e responsáveis de operação industrial que possuem de um a vinte e quatro anos de organização.

O referido instrumento foi constituído por oito perguntas, envolvendo cinco grandes questões que nortearam o desenvolvimento trabalho que ora

apresentamos. Em algumas questões pedimos aos participantes a opinião deles, enquanto em outras, sobre a visão da organização, na visão deles: a questão 01 referiu-se à motivação que o levou a participar do Programa; a questão 02 tratou das suas opiniões sobre o significado do Programa; Na questão 03 solicitamos sugestões para melhoria do programa; as questões 04 e 05 trataram dos resultados trazidos pelo Programa em benefício do indivíduo e da organização; na questão 06 buscamos identificar a percepção dos educadores sobre seus aprendizes no que se refere às suas atuações e finalizamos com as questões 07 e 08, com as quais buscamos as concepções de educação e educador que eles têm e, segundo eles, tem a organização. Os referidos dados, após levantados, foram organizados nas seguintes categorias de análise:

4.1. MOTIVAÇÃO QUE GEROU A PARTICIPAÇÃO NO PROGRAMA

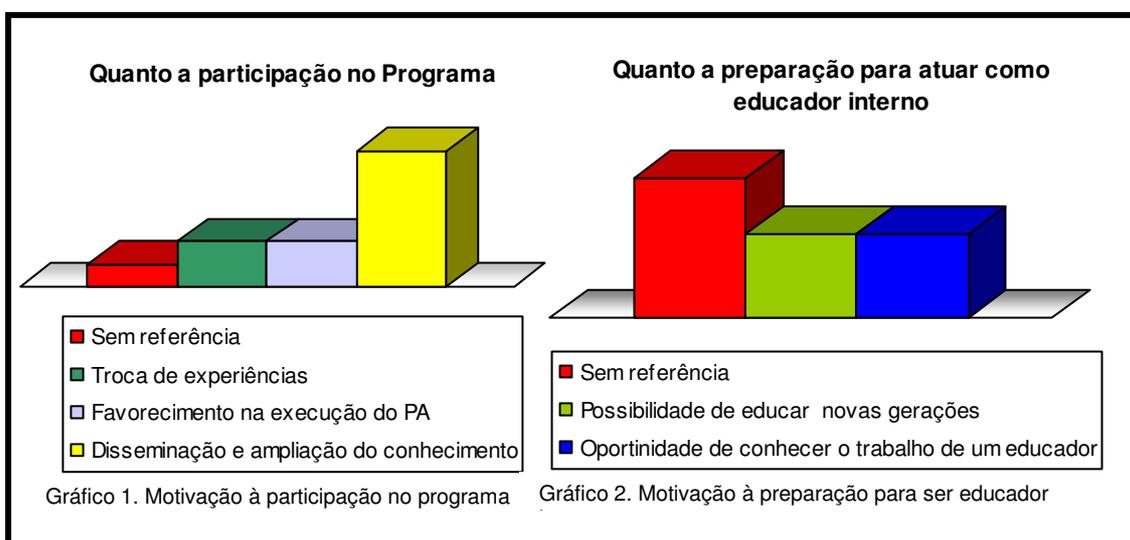
A questão de número 01 se propôs a detectar, a partir de dois aspectos a motivação que gerou: a participação dos indivíduos no Programa e a sua preparação para atuar enquanto educador interno. Ao responderem a esta questão com base no primeiro aspecto, a maioria pontuou que, de acordo com seu entendimento, tanto o Programa, como a sua pessoa buscaram ampliar seus conhecimentos, seguidos daqueles que tiveram sua motivação gerada pela possibilidade que acenava em favorecer a troca de experiências e de conhecimentos e no favorecimento que poderia gerar em melhor fazê-los operacionalizar seus PA's (plano de ação que o integrante executa anualmente). Somente um participante não se posicionou no aspecto referido. Com efeito, visto que o conhecimento passou a representar um fator decisivo para a sobrevivência das organizações, sua gestão torna-se fundamental não só para a sociedade em geral como para as organizações e para os indivíduos. Quanto à motivação gerada para com a sua preparação em atuar enquanto educador interno, a maioria não trouxe grandes contribuições. Infere-se que isso tenha acontecido por um desconhecimento por parte dos participantes, em relação a esta proposta do Programa ou também por um desconhecimento do que vem a ser atuar dentro de um outro perfil profissional sem perder o seu de origem. A pequena parte que se expressou sobre a motivação gerada o fez

alegando sentir necessidade em educar novas gerações, seguidos daqueles que buscaram, com sua participação, conhecer o trabalho de um educador ,conforme exemplificado nas falas a seguir:

“A oportunidade de enriquecer meus conhecimentos e a possibilidade de orientar e educar as novas gerações” EI3.

“Acreditar no programa em busca de melhoria do processo e do estruturado desenvolvimento das pessoas por meio da rica troca de experiências para a disseminação do conhecimento”. EI7.

Os gráficos a seguir ilustram a comparação entre os dois aspectos analisados:



4.2. SIGNIFICAÇÃO DO PROGRAMA PARA QUEM PARTICIPA E PARA QUEM OFERECE

Para analisar o referido substrato, da categoria em questão, relacionamos as respostas dadas as questões de números 02, 04 e 05, uma vez que seus objetivos encontram-se atrelados. Na 2ª questão solicita-se a descrição da importância dada pelo sujeito ao Programa em relação a ele mesmo e em relação aos benefícios para a empresa, na 4ª reforça-se os benefícios trazidos pelo Programa a ele mesmo e na 5ª especificamente à empresa.

As respostas dos educadores participantes mostram que estes reconhecem a importância de programas que promovam a Gestão do Conhecimento para a

melhoria dos processos e da produtividade organizacional, como também reconhecem que um Programa como este oportuniza detectar profissionais para atuarem em novos desafios. Isso demonstra estarem conectados com o cenário atual, já que entendem que o Programa atende às demandas advindas do contexto atual. Do ponto de vista pessoal, a grande maioria informa que o Programa possibilitou mudanças nas relações em todos os setores da vida, além de possibilitar melhor relacionamento entre os colegas de trabalho, inclusive entre colegas de outros setores. Esse é um ponto muito importante, tanto por confirmar um dos objetivos buscado pelo programa, o da troca de experiências, como por confirmar um outro que afirma que o intercâmbio do conhecimento entre as equipes e áreas funcionais, bem como entre os ambientes interno e externo da empresa, é um fator determinante de sucesso. A busca por uma aprendizagem que é contínua foi explicitada por apenas um participante. Utilizaremos algumas falas de alguns dos participantes para ilustrar e demonstrar a fidedignidade da análise dos dados:

No âmbito organizacional:

“Resultados grandiosos na gestão do conhecimento e uniformização de informações.” E14.

“Maior e melhor produtividade, diminuição diminuir erros, procedimentos mais ricos em informações por maior participação na confecção.” E18.

“O programa resgata o conhecimento das pessoas da planta, uniformiza opiniões e promove a integração do grupo. Todos esses itens geram resultados para excepcionais para a organização.” E19.

No âmbito pessoal:

“A satisfação do excelente resultado desse trabalho não é refletida somente na vida profissional. Além de aguçar a constante busca e compartilhamento de conhecimento, o que também faz buscarmos fora da empresa para o desenvolvimento pessoal.” E17.

“Uma análise mais criteriosa de minhas ações e decisões.” E13.

“Me ajudou a planejar minhas atividades diárias.” E16.

“Grande influencia nas minhas mudanças de atitudes com meus filhos.” E14.

As organizações atualmente têm voltado, em muito, suas atenções para o produto que vem sendo gerado nas dinâmicas internas, principalmente para os processos que geram conhecimento, visando a obter um diferencial competitivo. A importância dada a atores humanos em processos desta natureza determina, para o contexto empresarial que os adota, sua base para a inovação. Desenvolver capital intelectual é, hoje, a conquista da matéria prima mais fértil para a Gestão do Conhecimento, para que a empresa faça a diferença.

4.3. SUGESTÕES PARA MELHORIA DAS PROPOSTAS EDUCATIVAS DO PROGRAMA

Observou-se, a partir da análise das respostas dadas à questão de número 03, que nenhum dos participantes envolvidos indicou sugestões de aspectos a serem excluídos do Programa. Quanto às sugestões a serem incluídas, estas foram poucas, apesar de bastante consistentes, conforme podemos observar na relação a seguir apresentada, cujos aspectos foram ordenados com base no número de vezes que foram apontados.

- Avaliação da programação diária em virtude do tempo;
- Maior número de encontros durante o ano;
- Extensão do Programa a todos os demais setores da empresa;
- Divulgação dos resultados alcançados;
- Maior número de atividades lúdicas;
- Divulgação das programações a médio e longo prazo.

4.4. VALORIZAÇÃO DO EDUCADOR INTERNO NO PROGRAMA

A 6ª questão buscou detectar até que ponto os aprendizes valorizam um profissional da empresa no papel de educador interno no desenvolvimento do Programa, na visão daqueles que exerciam o referido papel. Dos 13 que responderam 82% afirmaram que os aprendizes o valorizaram nessa função, 18% apresentaram uma resposta imprecisa e nenhum deles se posicionou não acreditar que houve valorização.

As questões trazidas como justificativas desta valorização, variam desde a concepção que eles têm do papel do educador frente a um processo de produção do conhecimento, até como eles desempenharam esta função que, segundo a maioria (64%), o fizeram com excelência, conforme pode ser constatado nas justificativas abaixo relacionadas, as quais foram apresentadas com base na ordem da quantidade que foram abordadas.

- Reconhecimento de um educador quando este é competente;
- Reconhecimento inato do educador interno enquanto facilitador do conhecimento e do aprendiz enquanto co-construtor da produção deste, conforme estabelecido no próprio Programa;
- Reconhecimento do educador como expressão de um Programa competente;
- Justificativa inadequada.

Sabe-se que em um modelo de Programa que promove a Gestão do Conhecimento, o Capital Intelectual pode, porque não deve, ser considerado como mecanismo para aumentar o capital estrutural, transformando o conhecimento, de domínio do indivíduo, em propriedade do grupo, o que pode ser feito através do compartilhamento do referido conhecimento. No modelo de Nonaka e Hirotaka (1997), o conhecimento organizacional é criado durante a conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito para novamente ser convertido em conhecimento tácito, conforme já descrito anteriormente.

4.5. CONCEPÇÃO DE EDUCAÇÃO E EDUCADOR PARA AQUELES QUE ESTÃO VIVENDO O PROGRAMA

As questões 07 e 08 tiveram como intenção colher dos educadores internos a sua visão e a visão da empresa, na opinião deles, acerca dos dois grandes conceitos que nortearam a sua atuação no Programa: educação e educador.

No ponto de vista pessoal as opiniões, tanto relação ao significado de educação como de educador foram dadas num sentido abrangente, de forma

que os conceitos são valorizados e entendidos como fundamentais tanto para o desenvolvimento humano como para o desenvolvimento social. As falas a seguir, exemplificam as dimensões abordadas:

“Educação é um dos principais alicerces da vida humana, sem uma boa base na educação e sem uma contínua procura do aperfeiçoamento, dificilmente teremos sucesso como empreendedores. Ser educador é dar exemplos, é transmitir segurança, é disseminar seus conhecimentos.” E18.

“A educação é algo fundamental para o crescimento das pessoas e da organização, pois com pessoas capacitadas as discussões são mais ricas e os problemas do dia a dia se tornam cada vez menores. Com relação a ser educador, em minha opinião é aprender duas vezes mais, pois a interface do educador com as pessoas só faz agregar na sua formação técnica e na sua formação pessoal.” E19.

“A educação é o fator principal para se obter o sucesso pessoal e profissional, já que é importante para o real aprendizado. Acho que todos atuam como educadores em algum momento da vida. É necessário ter esta consciência e formação para atuar da melhor maneira possível.” E11.

“A educação é um processo contínuo de aprendizado seja em casa, na escola, no trabalho, onde quer que seja. Sempre estamos aprendendo alguma coisa. E ser educador é um papel muito relevante, pois você torna-se um pouco responsável pelo futuro daquela pessoa que está te ouvindo – as decisões dela podem ser baseadas naquilo que ela está aprendendo com o educador.” E15.

“A educação é um processo natural que engloba ensinar e aprender. É um processo de desenvolvimento que ocorre em qualquer sociedade, comunidade ou meio e deve ser sempre exercitada, pois é um processo contínuo. Eu acredito muito na vertente de Paulo Freire que diz sobre o educador: “...e educador já não é aquele que apenas educa, mas o que, enquanto educa, é educado, em diálogo com o educando, que ao ser educado, também educa ...”. E17.

Já na visão da organização, ainda na opinião deles, os conceitos acima citados não são trazidos com tanta amplitude, apesar de alguns mencionarem que a visão que trazem da empresa sobre educação e educador se aproxima da sua pessoal. Relatam ser a educação para a organização um investimento importante na obtenção do seu sucesso, na disseminação de conhecimentos, na sustentação e manutenção da empresa na sociedade e no desenvolvimento dos seus funcionários. Segundo os respondentes, na maioria das vezes, essas

abordagens estão relacionadas com os programas de desenvolvimento que a própria organização proporciona.

Quanto a concepção de educador, 64% dos participantes não se posicionaram ou deram respostas imprecisas, compreende. Aqui fica uma lacuna em relação à associação de educação e educador com a grande base educativa que permeou a trajetória de Norberto e das concepções filosóficas que ele sistematizou e que hoje se configuram como a cultura da organização. Nenhum dos participantes trouxe a relação do grande conceito de educação que permeou a trajetória do grande educador que foi Norberto Odebrecht. Os relatos que se seguem elucidam esses fatos:

“A organização possui diversos programas de educação continuada, pois está na base da sua filosofia que o aprendizado deve ser contínuo e voltado para a necessidade do negócio. Por isso incentiva programas como o Saber +” EI6.

“A organização sabe claramente da importância do saber como forma de sustentação e manutenção de uma empresa da estrutura da Braskem e por isso valoriza muito o programa Saber +” EI3.

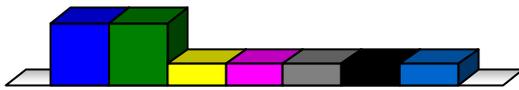
“Acredito que a visão da organização é muito parecida com a minha, devido aos programas que vem sendo desenvolvidos e apoiados pela mesma.” EI9.

“Acredito ser uma visão bem próxima a minha. A Braskem está cada vez mais se aprimorando num processo estruturado de desenvolvimento das pessoas, para que o processo natural de sucessão esteja bem consolidado, visando o desenvolvimento pessoal e profissional de cada um.” EI7.

“Acredito que a organização entende que a educação tem um “papel” importante para o sucesso e que a formação de educadores é fundamental para que o conhecimento ocorra.” EI1.

Os gráficos que seguem trazem uma visão simplificada dos aspectos acima abordados.

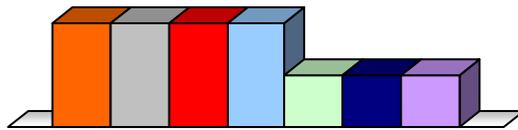
Educação para si



- Processo contínuo de aprendizagem
- Fator principal para obtenção de sucesso
- Resposta imprecisa
- Conhecimento
- Tudo
- Instituição falida

Gráfico 3. Conceção pessoal sobre educação

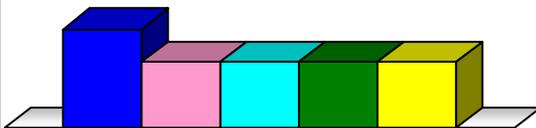
Educador para si



- Sujeito responsável pela formação de indivíduos
- Profissional que ensina e que aprende
- Sem resposta
- Referencial na formação da cidadania
- Educador somos todos nós
- Quem ensina

Gráfico 4. Conceção pessoal sobre educador

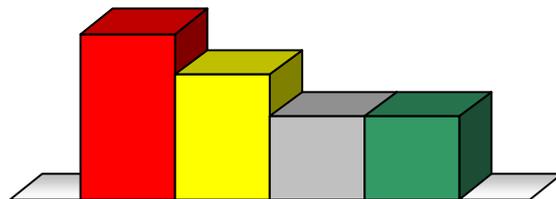
Educação para a empresa



- Desenvolvimento de pessoas
- Sustentação e manutenção da empresa
- Instrumento de agregação de valor
- Importante na obtenção do sucesso
- Resposta imprecisa

Gráfico 5. Conceção da empresa sobre educação

Educador para a empresa



- Sem resposta
- Resposta imprecisa
- Profissional que ensina e aprende
- necessário para que aconteça o conhecimento

Gráfico 6. Conceção da empresa sobre educador

5. PROGRAMA SABER +: UM POUCO MAIS SABIDO

“Quando se planeja por um ano, deve-se semear milho.
Quando se planeja por uma década, há de se plantar
árvores. Mas quando se planeja para uma vida, deve-se
TREINAR E EDUCAR HOMENS”.
Kuan Jzu

<p>➤ AFINAL, CONCLUIMOS ASSIM A ANÁLISE DAS PROPOSTAS EDUCATIVAS DO PROGRAMA SABER +</p>

Considerando que:

- Hoje vivemos numa sociedade onde são muitas as exigências para com a produção de conhecimento;
- Na sociedade do conhecimento são crescentes os avanços tecnológicos;
- O mercado de trabalho é diretamente atingido por essas exigências da sociedade;
- As empresas precisam atender as demandas do modelo de sociedade;
- A educação é um fenômeno bastante presente nesse contexto;
- A escola não estão atuando precariamente na formação dos seus cidadãos;
- São inúmeros, hoje, os espaços de aprendizagem criados para suprir deficiência da escola e acompanhar a sociedade do conhecimento;
- As empresas, por precisarem de profissionais cada vez mais capacitados, criam espaços de aprendizagem no âmbito organizacional;
- No mundo empresarial surge, então, o conceito de “organização que aprende” que,

Em termos gerais pode chamar-se de organização aprendente aquela a qual os agentes envolvidos estão habilitados para buscar, em todos os níveis individual e coletivamente, aumentar a sua capacidade de criar resultados aos quais estão orientados ou, no caso de sistemas humanos, pelos quais estão efetivamente interessados. [...] (ASSMANN , 1998:86)

- A Braskem se insere nesse modelo de organização.

Visto que:

- O Programa Saber + está em sintonia com o conceito de “organização que aprende”, pois a aprendizagem é sempre o grande holofote de todas as fases que o compõe (formação de educador, etapa processual e etapa condensada);
- O Programa Saber + corrobora com o entendimento de que a educação pode e deve ser levada em consideração no mundo empresarial e que propósitos pedagógicos precisam ser evidenciados em todas as práticas de desenvolvimento de pessoas;
- O Programa Saber + desmistifica o conceito do ato de ensinar, que em muitas vezes é considerado como mera transmissão de conhecimento. Promove o entendimento da importância de se criar um ambiente de aprendizagem que possibilite aos aprendizes construir seu próprio conhecimento;
- O Programa Saber + está conectado com as demandas da sociedade atual de forma que o conhecimento, que se produz a partir dele, está sempre em processo dinâmico: ora sendo desconstruído, ora construído e ora reconstruído e,

Considerando, ainda que:

Foi nossa pretensão, ao escolhermos o Programa Saber + como nosso objeto de estudo:

➤ **POSSIBILITAR A AMPLIAÇÃO DO PROGRAMA NAS DEMAIS UNIDADES DA EMPRESA.**

➤ **EVIDENCIAR A IMPORTÂNCIA DA VALORIZAÇÃO DE POTENCIAIS INTELLECTUAIS INTERNOS NA GESTÃO E PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO**

➤ **TRAZER O OLHAR DE UM NOVO SUJEITO COM O OBJETIVO DE TORNAR O PROGRAMA AINDA MAIS EDUCATIVO.**

Sugerimos que:

- O Programa Saber + seja mais divulgado, possibilitando se fazer conhecer por toda a empresa;
- O Programa Saber + seja estendido para outras Unidades, bem como ampliado para outros setores da Unidade em que hoje atua, visto ser gestão do conhecimento uma necessidade no âmbito empresarial ainda mais se for expressa através de prática educativa;

- O Programa Saber + potencialize o intercâmbio de pessoas, seja de diferentes áreas, seja de diferentes unidades;
- O Programa Saber + divulgue a sua programação a médio e a longo prazo, de forma que o planejamento dessa programação esteja atrelado ao Programa de Desenvolvimento Individual – PDI – anual, realizado para os integrantes possibilitando-os sentirem-se mais envolvidos;
- O Programa Saber + aumente o número de encontros no decorrer do ano;
- O Programa Saber + nunca perca de vista a importância das atividades lúdicas nos ambientes de aprendizagem;
- O programa Saber + divulgue contínua e mensalmente os resultados alcançados dos trabalhos, possibilitando uma maior credibilidade do Programa e motivação as pessoas para que possam, além de continuar fazendo sua parte, permanecerem sabendo mais;
- Ao Programa Saber + se agregue um outro Programa: “Programa Saber +: Sabendo outra vez” que possibilite reviver os temas que já foram trabalhados. Essa prática poderia acontecer dois anos após cada Programa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ASSMANN, Hugo. **Reencantar a educação: rumo à sociedade aprendente**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

BARBOSA, Luciana Dantas Figueiredo. **Projeto Saber +: estruturação de um programa de gestão de conhecimento na planta de PVC Bahia**. [S.l.]:[s.n.], 2007.

BONFIM, David F. **Pedagogia no treinamento: correntes pedagógicas no ambiente de aprendizagem nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **O que é educação**. 33. ed. São paulo: Brasiliense, 1995.

BURNHAN, Terezinha Froes. Sociedade da informação, sociedade do conhecimento, sociedade da aprendizagem: implicações ético-políticas no limiar do século. In: LUBISCO, Nídia M. L. e BRANDÃO, Lídia M. B. (org). **Informação e Informática**. Salvador: Edufba, p. 283 – 302, 2000.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as empresas gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DELORS, Jaques. **Educação: um tesouro a descobrir**. 3. ed. São Paulo: Cortez; Brasília: MEC: UNESCO, 1999.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p. 233 - 261; 351 - 386; 385 - 409, 2003.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 4. ed. Curitiba: Positivo, p. 587, 2009.

FERREIRA, Naura S. Carapeto. A gestão da educação e as políticas de formação de profissionais da educação: desafios e compromissos. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (org). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 3. ed. São Paulo: Cortez, p. 97 - 115, 2001.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 39. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GARVIN, David A. et al. Aprender a aprender: os conceitos, a filosofia, as ferramentas e as metodologias que dão sustentação às organizações na busca permanente do conhecimento. **HSM Management**, São Paulo, v. 9, p. 58 - 64, jun/agost, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

KUENZER, Acácia Zeneida. As mudanças no mundo do trabalho e a educação: novos desafios para a gestão. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (org). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 3. ed. São Paulo: Cortez, p. 33 - 57, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Pedagogia e pedagogos para quê?**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

LUDKE, Menga e ANDRÉ, E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São paulo: EPU, 1986.

KNOWLES, Malcolm S., HOLTON III, Elwood F. e SAWANSON, Richard A. **Aprendizagem de resultados: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

NANZHAO, Zhou. Interações sobre educação e cultura, na óptica do desenvolvimento econômico e humano: uma perspectiva asiática. In: DELORS, Jacques (org). **Educação: um tesouro a descobrir**. 3. ed. São Paulo: Cortez; Brasília: MEC: UNESCO, 1999.

NONAKA, Ikujiro e HIROTAKA, Takeuchi. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ODEBRECHT, Norberto. **Educação pelo trabalho: tecnologia empresarial Odebrecht**. Salvador: Odebrecht. 1991.

ODEBRECHT, Norberto. **Sobreviver, crescer e perpetuar: tecnologia empresarial Odebrecht**. Salvador: Odebrecht. 2000, vol.1, vol. 2, vol. 3.

ODEBRECHT INFORMA. Rio de Janeiro: Pancrom, 2004.

RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. **Pedagogia empresarial: atuação do pedagogo na empresa**. Rio de Janeiro: Walk, 2003.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, p. 211 - 272; 433 - 460; 497 - 523, 2002.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: Guia para eficiência nos estudos**. 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

SCHERMERHRORN, John R., HUNT, James G., OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, p. 147 - 160; 179 - 187, 195 - 207,1999.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 15. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, Alyane Soares da. Et al. **Gestão do conhecimento e gerenciamento de projetos como instrumentos para a diferenciação na competitividade empresarial**. 2009. 84f. Monografia (MBA em Gerência de Projetos) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

WIKPÉDIA. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Benchmark>
<http://pt.wikipedia.org/wiki/Anglicismo>. Acesso em 19/09/2009.

APÊNDICE I

Questionário aplicado aos educadores internos

Prezado Senhor (a),

Sou estudante do curso de Pedagogia da UFBA e estagiária da área de Pessoas e Organização da Unidade de Petroquímicos Básicos - UNIB. Estou desenvolvendo meu Trabalho Final de Curso - TCC sobre o Programa Saber + com vistas a analisar suas propostas educativas.

Por esta razão e com o objetivo de melhor enriquecer meu trabalho, preciso da sua colaboração no preenchimento do questionário em anexo a este e-mail, constituído de oito questões sobre sua atuação no referido Programa enquanto educador.

Agradeço, desde já, sua colaboração, ao tempo em que informo que os dados serão utilizados unicamente no trabalho em questão, razão pela qual sua identidade será mantida em sigilo.

QUESTIONÁRIO

DADOS PESSOAIS

PROFISSÃO / TITULAÇÃO:

ÁREA / FUNÇÃO EM QUE ATUA:

TEMPO DE ORGANIZAÇÃO:

1. Que motivo (s) o levou (aram) a encarar o desafio de participar do Programa Saber + e se preparar e atuar como um Educador Interno?
2. Descreva o que para você significou e/ou vem significando o Programa Saber +.
3. O que você acrescentaria ou excluiria do Programa Saber + para melhorar ainda mais suas propostas educativas?
4. O Programa saber trouxe + resultados para sua vida pessoal? Qual (ais)?
5. E, na sua opinião, o Programa Saber + trouxe e ainda poderá trazer resultados para a Organização? Qual (ais)?
6. A sua experiência no Programa, na condição de Educador Interno, lhe permite afirmar que os aprendizes o valorizaram nessa função? Justifique sua resposta.
7. Qual sua visão sobre educação e sobre ser educador?

8. E, na sua opinião, qual a visão da organização sobre educação e sobre ser educador?

ANEXO I



Projeto Saber +

**Estruturação de um programa de Gestão de
Conhecimento na planta de PVC Bahia**

Luciana Dantas Figueiredo Barbosa

1. APRESENTAÇÃO:

Uma das responsabilidades do Trainee da Braskem é o desenvolvimento de um Projeto Desafio, que deve ser um projeto desafiador e estratégico, por meio do qual o novo integrante aplicará os conhecimentos adquiridos ao longo de sua trajetória e exercitará a sua capacidade de empresariamento. "O projeto Desafio é uma oportunidade do jovem integrante liderar uma atividade ou projeto de sua área" (Book do Programa Trainee 2007).

O tema escolhido para este Projeto Desafio é a Gestão do Conhecimento por ser um tema estratégico para a área de Pessoas e Organização e uma demanda para empresas de classe mundial como a Braskem.

O desenvolvimento de estratégias de Gestão do Conhecimento está coerente com a função que a área de Recursos Humanos se propõe dentro das organizações, nos dias atuais. Uma recente pesquisa com profissionais da área (FIA, FEA e USP, 2001) aponta algumas tendências e relevâncias para a área de RH. A maioria dos executivos está de acordo que alinhar as pessoas e suas competências às estratégias do negócio e objetivos organizacionais é visto como um dos principais desafios para os próximos anos. A Gestão de Pessoas deve contribuir com o negócio da empresa e, somente dessa forma, a área de Recursos Humanos estará sendo eficaz na contribuição com o crescimento das organizações.

A Gestão de Conhecimentos é uma expressão que foi difundida nas organizações na década de 1980 e tornou-se polêmica devido à junção de duas palavras aparentemente desconectadas: "gerir" e "conhecimento". Alguns críticos dessa expressão argumentam que se trata de um termo equivocado, afinal não se pode gerir um recurso intangível e altamente dinâmico como o conhecimento. Apesar da discordância em relação ao nome e da dificuldade de mensurar os recursos intangíveis nas empresas, é um consenso nas organizações que alguns fatores intangíveis como know how técnico, projeto do produto, apresentação de marketing, criatividade, marca, entre outros agrega valor para a maioria dos produtos e serviços. É preciso desenvolver iniciativas que promovam a geração, compartilhamento e aplicação do conhecimento. Iniciativas de Gestão do Conhecimento, com objetivos claros e vinculados com o intento estratégico da organização, tem se mostrado eficazes como uma estratégia de competitividade e inovação.

A Braskem, desde a sua criação em 2005, já desenvolve algumas práticas de Gestão do Conhecimento, com o objetivo de identificar e estimular as experiências e o saber interno gerados, adquiridos e compartilhados. Algumas práticas são: Comunidades de Prática, Congresso Técnico Braskem, Premio Destaque e disponibilização de revistas, jornais, boletins, livros, patentes e normas na intranet (Nosso Portal). A Braskem possui uma área responsável pela gerência do conhecimento, a RIC - Recursos de Informação e Conhecimento.

Essas práticas estão alinhadas com a Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO), que ressalta que a base do crescimento organizacional está nas pessoas e suas relações.

“Identificar e integrar Pessoas de Conhecimento, qualificadas para influenciar e serem influenciadas pela sociedade global de hoje e de amanhã é a chave do sucesso para vencer o DESAFIO DO FUTURO da Organização e de seus clientes. A questão fundamental não está na tecnologia e sim nas pessoas” (Odebrecht, Norberto, 2000).

Sendo um Projeto Desafio, além de considerar a importância do tema para a Braskem e o alinhamento com a cultura da organização, destaco alguns objetivos pessoais para a aproximação com esse tema e que contribuíram para a minha integração à empresa:

- Conhecimento teórico em Gestão do Conhecimento, através da realização de pesquisa sobre o tema;
- Aprendizado na gestão de um projeto;
- Aplicação prática, através da implantação de um piloto;
- Ampliação da rede de contatos, tanto na Braskem como em outras organizações.

Um outro objetivo é a oportunidade, adquirida por meio desse projeto, de obter uma integração com a área Operacional da empresa e, conseqüentemente, uma aproximação com o cliente. Por meio da *Educação pelo Trabalho*, percebi de que forma a área de Pessoas e Organização contribui para a satisfação do cliente.

A proposta que será apresentada nesse trabalho possui como premissas:

- 1) Ser algo simples e de fácil implementação
- 2) Ser de fácil aplicabilidade em qualquer área da Braskem
- 3) Que os resultados possam ser quantificáveis
- 4) Que seja sustentável ao longo dos anos

2. INTRODUÇÃO:

2.1 Gestão do Conhecimento

Em um cenário de mudanças, surgimento de novas tecnologias e da globalização, as relações com o trabalho se tornam diferenciadas, marcadas pelas terceirizações, trabalhos temporários e grande volatilidade de pessoal nas organizações. Nesse sentido, as empresas precisam buscar estratégias para reter o conhecimento no ambiente organizacional, visando impedir que o fluxo de informações se perca com as movimentações de integrantes.

Gerir conhecimentos tornou-se então mais que uma necessidade, trata-se de uma questão de sobrevivência e uma vantagem competitiva. O conhecimento é a informação interpretada, utilizada para interpretação da realidade e para tomada de decisões. Segundo Drucker (1993) o conhecimento não é apenas um recurso da organização, mas o mais significativo e

relevante atualmente, ele é visto como o principal ativo a ser gerenciado nas organizações, devido a sua característica inesgotável que destaca a permanente renovação.

Quim (1992) compartilha da opinião de Drucker e aponta que o valor da maioria dos produtos e serviços depende do desempenho de alguns fatores intangíveis como know how tecnológico, projeto do produto, apresentação do marketing, compreensão do cliente, criatividade, poder de negociação, etc.

A Gestão de Conhecimentos consiste na junção de intervenções que dão forma à base de conhecimento da organização; É um processo de dirigir, organizar e decidir, de forma sistemática, sobre a geração, codificação e disseminação apropriada do conhecimento, visando a competitividade e excelência de uma organização.

Dentre muitos benefícios dessa ferramenta de apoio à gestão das organizações, destaca-se a maior agilidade na tomada de decisões, diminuição de re-trabalhos, inovação e dinamismo e, portanto, um crescimento constante e sustentável.

O tema Gestão de Conhecimentos, ou GC, como é mais conhecido, emergiu no início da década de 1990 e logo se difundiu, tornando-se um modismo no cenário empresarial e criando polêmica, por não ser palpável e de fácil implantação. Alvo de interesse e preocupação, esse tema ganhou importância quando se percebeu que grande parte do esforço produtivo das organizações poderia se perder se não estivesse **estrategicamente** organizado e direcionado, congregando a memória institucional. (Wah, L, 2000).

Dessa forma, uma primeira necessidade que deve ser compreendida é que a Gestão de Conhecimentos deve ser estratégica, ou seja, deve estar vinculada ao Plano de Ação da empresa, delineando de que forma o conhecimento deve ser desenvolvido e difundido por toda a organização e quais serão os alvos de pesquisa e desenvolvimento. Uma empresa que aceitar o desafio da gestão do conhecimento deve antes montar um quadro claro do que sabe e do que não sabe. Somente assim poderá desenvolver iniciativas baseadas nas suas competências (Probst, G, 2002).

Outro ponto é perceber que o conhecimento abrange um fluxo de informações, não podendo ser compreendido como algo estático. Esse fluxo deve estar ao mesmo tempo organizado e em movimento. Isso implica em **difusão** do conhecimento entre os integrantes.

Nesse sentido, Louisa Wan (HSM Management 22. Setembro-Outubro 2000) considera que a essência da questão é a empresa aproveitar os recursos que já existem para que as pessoas procurem, encontrem e empreguem as melhores práticas em vez de tentar reinventar a roda. Essa autora sugere um caminho para trabalhar com a gestão do conhecimento: "Criar um ambiente de aprendizado interativo no qual as pessoas transfiram prontamente o conhecimento, internalizem-no e apliquem-no para criar novos conhecimentos". Segundo

ela, os retornos de um Programa de Gestão do Conhecimento serão positivos à medida que resultem de uma estratégia clara, dirigida a uma necessidade real.

Em 1990, algumas empresas evoluíram para se tornar empresas que aprendem. O fim da Era da Industrialização e início da Era do Conhecimento marcou um momento fértil para se pensar em formas de administrar o excesso de informações que chegam constantemente às empresas. A tecnologia representou um papel importante nesse processo, fazendo com que o armazenamento e a disseminação sistemática de informações virasse uma proposta viável e eficaz. No entanto, é perigoso achar que a gestão do conhecimento é realizada somente por meio da tecnologia. O lado humano da equação é fundamental para a viabilidade a longo prazo da gestão do conhecimento e para o valor que ela cria para as empresas.

Uma questão importante é a mensuração dos resultados. Ao lidar com algo tão intangível como o conhecimento, muitas empresas enfrentam este grande desafio e, até mesmo, fracassam em suas iniciativas de implantar um programa de gestão de conhecimentos. É indispensável a clara definição dos objetivos, para que se possa monitorar as variáveis, com um ciclo de processos de aprendizado "antes", "durante" e "após" qualquer evento. Segundo Dave Snowden (2003), a abordagem deve ser simples, que libere a ferramenta de suas atuais limitações. Para tanto, o autor propõe separar o gerenciamento do contexto, narrativa e conteúdo. A gestão do contexto diz respeito ao desenvolvimento e à manutenção de ligações tanto na organização informal, como na formal. A gestão da narrativa se refere às histórias contadas pelos membros da empresa – para compreender a sua importância, basta lembrar que só conseguimos entender o funcionamento de uma companhia depois de formar uma rede social de pessoas experientes e ouvir as suas histórias. A gestão do conteúdo é o aspecto mais conhecido: inclui gerenciar documentos, classificar arquivos, organizar patentes, etc.

Por fim, é importante salientar um dos importantes problemas na gestão do conhecimento, que é a tendência das pessoas de reter seus conhecimentos. Mesmo que não seja intencional, elas podem simplesmente não estar motivadas para mostrar o que sabem. A visão limitada da utilidade daquele conhecimento é outro problema que pode frustrar algumas iniciativas. As pessoas podem não saber que existe alguém que precisa dessas informações. Vale lembrar que o conhecimento só pode ser voluntário, não é possível impô-lo a ninguém. Portanto, é preciso criar um programa que trabalhe a motivação e desperte o interesse em trabalhar em conjunto e compartilhar o conhecimento, reforçando nas pessoas a idéia de que elas são agentes de mudança cultural. (Wah,L. 2002)

A Gestão do Conhecimento foi estudada sob diversos enfoques, com destaque para o enfoque ocidental e o enfoque oriental.

Nonaka e Takeuchi são os principais autores que estudaram a Gestão do Conhecimento sob o enfoque oriental. Esses autores mostraram a realidade das empresas japonesa sob o aspecto da criação do conhecimento organizacional.

Os gerentes japoneses enfatizam a importância tanto da experiência direta como da tentativa e erro. É necessária uma interação significativa e laboriosa entre os membros da organização para que haja criação do conhecimento, difusão deste e incorporação a produtos, serviços e sistemas.

Segundo Nonaka e Takeuchi a visão ocidental do conhecimento não explica a inovação, pois esta não surge de 'fora para dentro' e sim de 'dentro para fora'. Os autores comparam o conhecimento expresso em palavras e números (explícito) a com a ponta de um iceberg. Para estas empresas, o conhecimento é basicamente tácito – dificilmente visível por ser pessoal e informal. Ele está enraizado nas ações e experiências de um indivíduo. Alguns exemplos são: intuição, insights, palpites subjetivos advindos da vivencia do individuo no trabalho. O segredo para a criação do conhecimento, portanto, está na mobilização e conversão do conhecimento tácito, advindo das experiências.

Os autores consideram 4 modos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internacionalização.

Socialização é a conversão do conhecimento **Tácito para Tácito**. O conhecimento advindo da experiência, processo em que muitas vezes não se utiliza a linguagem e que se baseia basicamente na observação e prática.

Externalização é a conversão **Tácito para Explícito**. É a conceituação do conhecimento vivencial.

Combinação (Explícito para Explícito) é o modelo mais tradicional que consiste na interação de conceitos, através de meios como reuniões, conversas ao telefone ou redes de computação computadorizadas.

Internalização (Explícito para Tácito) é a incorporação do conhecimento explícito. Está intimamente relacionado ao aprendizado pela prática. É necessária a verbalização do conhecimento sob forma de documentos, manuais ou histórias orais. Segundo os autores, a documentação ajuda os indivíduos a internalizar suas experiências aumentando o seu conhecimento tácito.

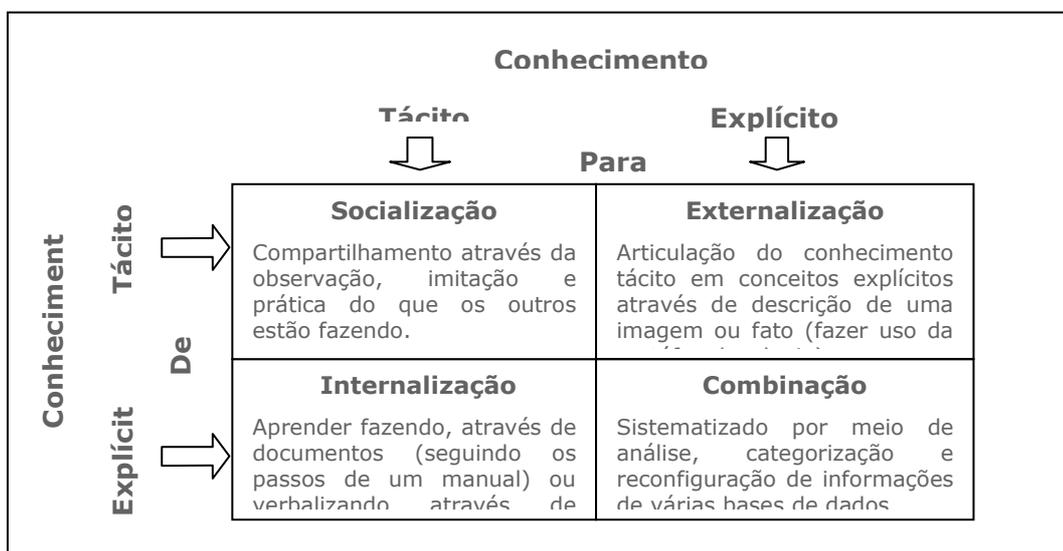


Figura 1 – Modos de Conversão do Conhecimento
Adaptado de: Nonaka e Takeuchi (1997)

A

entendimento que o conhecimento deve ser formal e sistemático. Essa versão é destacada nos trabalhos de autores como Easterby-Smith (2001), Davenport e Prusak (1998), Alavi e Leidner (2001), Bock (1998), Schultse e Leidner (2002) e tem encontrado grande receptividade em corporações multinacionais como GE, HP, 3M, Arthur D. Little, entre outras (Carbone, P, 2005).

A visão Ocidental enfatiza o conhecimento explícito, a partir do entendimento que este é passível de transmissão por meio da linguagem formal. Os autores norte-americanos enfatizam estratégias de formalização da transmissão do conhecimento. Block (1998), por exemplo, utiliza um sistema de gestão do conhecimento que organiza o conhecimento em 4 dimensões: conteúdo, cultura, processo e infra-estrutura.

Algumas críticas direcionadas a ênfase ocidental são:

- 1) O conhecimento é visto como um recurso ou objetivo que existe fora do indivíduo e que pode ser acumulado, manipulado e transferido.
- 2) Ênfase nos recursos de informação, em detrimento dos aspectos humanos da aprendizagem.

2.2 Aprendizagem Organizacional

Do ponto de vista de uma empresa, aprender é um processo que implica a necessidade de entender o passado, para evitar a repetição de erros, capacitação no presente e preparo adequado para o futuro. É necessário ter uma forma de armazenar e recuperar informações e experiências, a tempo hábil, para acompanhar a rapidez da tomada de decisões. (Pacheco, 2005)

Cada vez mais, as organizações identificam a educação como um processo essencial, tanto de capacitação técnica, quanto de disseminação de princípios, conhecimentos e desenvolvimento das competências necessárias à organização e à vida profissional dos integrantes.

Um novo conceito que permite visualizar essa tendência é o da **organização que aprende** (learning organization). Esse conceito implica em uma mudança contínua, harmoniosa e produtiva, projetada para atingir os resultados desejados pela organização (Senge, 1990). Nesse tipo de organização, o aprendizado não é reativo, e sim, intencional; é oportuno, prevendo desafios, ameaças e oportunidades; cria flexibilidade e agilidade para que a organização possa lidar com a incerteza;

É importante ter em mente que o aprendizado é algo corriqueiro na organização e o fluxo de aprendizado ocorre de forma natural e espontânea. Por ser encarado como algo fluido e natural, raramente o aprendizado é planejado e administrado pelas empresas, para que ocorra de maneira rápida, sistemática e alinhada aos objetivos estratégicos da empresa.

Assim como ocorre com o aprendizado individual, o processo de aprendizado organizacional também passa por estágios: conscientização, compreensão, ação e análise. Esses estágios representam tarefas coletivas: criar uma conscientização compartilhada da necessidade de aprender, desenvolver uma compreensão comum do que precisa ser feito, iniciar ações alinhadas com a estratégia corporativa para melhorar o desempenho e conduzir análises conjuntas tirando conclusões.

O desenvolvimento de pessoas engloba experiência, vivência, percepção e, principalmente, a capacidade pessoal de cada um. Trata-se de um processo global, considerando todos os estímulos e conhecimentos absorvidos ao longo de sua trajetória de vida. Os ganhos pessoais ampliam a visão de mundo, o autoconhecimento, os processos cognitivos, emocionais, a percepção, o preparo para novos desafios e o desenvolvimento de competências. (Pacheco, 2005)

A organização tem o papel construtivo de sistematizar informações e dados, além de fomentar um ambiente propício ao aprendizado, por meio de ações democráticas e diferenciadas, tais como o incentivo ao aprendizado coletivo, debates, oficinas, job rotation, comunidades virtuais ou de práticas, entre outras. (Pacheco, 2005)

A Andragogia, considerada como arte e ciência de orientar adultos para aprender, foi muito utilizada pelas empresas no processo de promoção da aprendizagem de trabalhadores. Como frente de pesquisa e aplicação prática, a Andragogia provocou, nas últimas 3 décadas, uma mudança de crenças, princípios, metodologias e didática que até então eram aplicadas apenas na pedagogia (aprendizado de crianças) tradicional.

Alguns dos princípios da Andragogia são:

- 1) O adulto tem necessidade de conhecer. Para ele, a forma de colocar em prática tal conhecimento no seu dia-a-dia é fator determinante para o seu comprometimento com os eventos educacionais;
- 2) Autoconceito: além de ter consciência de sua necessidade de conhecimento, o adulto é capaz de suprir essa carência de forma independente. Ele tem capacidade plena de se autodesenvolver;
- 3) A experiência constitui a base de aprendizagem para o adulto. É a partir dela que ele se dispõe, ou se nega, a participar de algum programa de desenvolvimento. O Conhecimento do facilitador, o livro didático, os recursos audiovisuais, entre outros, por si só, não garantem influenciar o indivíduo para a aprendizagem;
- 4) Prontidão para aprender: o adulto está pronto para aprender o que decide aprender. Sua seleção de aprendizagem é natural e realista. Ele se nega a aprender o que os outros lhe impõem como sua necessidade de aprendizagem;

- 5) Orientação para a aprendizagem: para a pessoa adulta, a aprendizagem é algo que tem significado para o seu dia-a-dia, e não apenas a retenção de conteúdos para futuras aplicações;
- 6) Motivação: a motivação do adulto para a aprendizagem está na sua própria vontade de crescimento e não é provocada por estímulos externos vindos de outras pessoas.

O desenvolvimento de pessoas nas organizações abrange experiência, vivência, percepção e, acima de tudo, a capacidade individual. Trata-se de um processo globalizante, considerando todos os estímulos e conhecimentos absorvidos na trajetória de vida de cada um.

Nesse sentido, as organizações atrelar o desenvolvimento pessoal ao organizacional, visto que o crescimento das pessoas está intrinsecamente ligado ao desenvolvimento das organizações, que crescem por meio delas.

3 CENÁRIO

A transição entre a sociedade industrial e a sociedade da informação e do conhecimento representou uma mudança de paradigma no que diz respeito ao perfil do trabalhador e à educação para o trabalho. Enquanto que o paradigma industrial é marcado pela previsibilidade/estabilidade, mão de obra especializada, capital financeiro, estrutura tradicional e manutenção do status quo, o paradigma do conhecimento é caracterizado pela imprevisibilidade/instabilidade, empreendedorismo e multifuncionalidade, capital intelectual, estrutura virtual e flexível e constante adaptabilidade. O paradigma do conhecimento é complexo em virtude dos valores intangíveis, porém emergem a compreensão e a assimilação de outros valores, tais como mudança de atitudes, mentalidade e comportamentos. (Pacheco, 2005) O grande desafio direcionado ao trabalhador é desconstruir antigos "modelos mentais" e aprender a aprender.

No que diz respeito à formação profissional e para o trabalho, até os anos 70, limitava-se ao treinamento para a produção em série e padronizada. Apenas uma parcela dos trabalhadores precisava desenvolver competências em níveis de maior complexidade, em virtude da rígida separação entre o planejamento e a execução. A baixa escolaridade dos trabalhadores do nível operacional não era percebida como um fator relacionado diretamente com a produtividade e a expansão da economia.

Nos anos 80, as novas formas de organização e de gestão e o crescimento da internacionalização das relações econômicas, modificaram estruturalmente o mundo do trabalho, com a inserção de tecnologias complexas à produção. As mudanças na forma de executar o trabalho passaram a necessitar uma sólida base de educação geral para todos os trabalhadores. (Wilbert, 2002)

Acompanhando o cenário de mudanças tecnológicas, processuais e de gestão vislumbradas nas organizações desde os anos 70, assistimos a mudança no perfil dos operadores

industriais. O perfil do trabalhador petroquímico, antes caracterizado pela valorização exclusiva da competência técnica e da produtividade, torna-se disfuncional. Com alta complexidade, o setor petroquímico exige profissionais qualificados, capazes de atender às reais demandas da indústria.

O setor petroquímico tem, hoje, em grande parte de seu "chão de fábrica", profissionais com 20 a 30 anos de experiência, em média. Muitos começam a se aposentar, abrindo vagas para uma nova geração de trabalhadores. No Brasil, a petroquímica é um setor comprador de tecnologias associadas basicamente ao fluxo produtivo, o que exige aprendizagem regular, principalmente com os problemas detectados. Os softwares e hardwares de controle, processo e operação se encontram em constante aperfeiçoamento. É preciso que o operador esteja constantemente ajustando sua prática. O tempo de serviço perde valor como símbolo de proficiência, sobretudo tendo-se presente que em certos casos o saber-fazer antigo dificulta a aprendizagem do novo saber-fazer.

A Braskem acompanhou ativamente esse cenário de mudanças, ajustando-se as novas demandas para o operador petroquímico. Como uma empresa de grande representabilidade no cenário petroquímico liderou o processo de transição, influenciando o surgimento de escolas técnicas especializadas na formação de mão de obra.

Mesmo agindo proativamente na formação da nova geração, a rapidez das mudanças no cenário petroquímico deixaram alguns gaps na transmissão natural do conhecimento entre gerações de operadores.

Nesse sentido, a planta de PVC Camaçari foi escolhida como foco desse trabalho, por ter sido alvo de grandes inovações tecnológicas desde 2003, como a automação da produção, novos reatores, sala única de controle e desenvolvimento de novas resinas.

Naturalmente, esse investimento tecnológico provocou uma mudança cultural muito forte, tendo que ser acompanhado por um grande investimento na formação de pessoas. Criou-se um sistema para desenvolvimento de competências (sdc), realizou-se "job rotation" entre plantas e unidades, processos anuais de promoção visando criar bases para renovação e contratação de bolsistas senai/cetind e cofic, estagiários e trainees

No entanto, todo o esforço na formação de pessoas poderá ter sido em vão se não houver ações para retenção do conhecimento, visto que grande parte das pessoas que acompanharam essa evolução, e que aprenderam com as mudanças, poderão deixar a organização nos próximos anos.

Em relação a faixa etária, observa-se que 26% do quadro está na faixa de idade acima de 50 anos e 21% do quadro tem idade inferior a 30 anos.

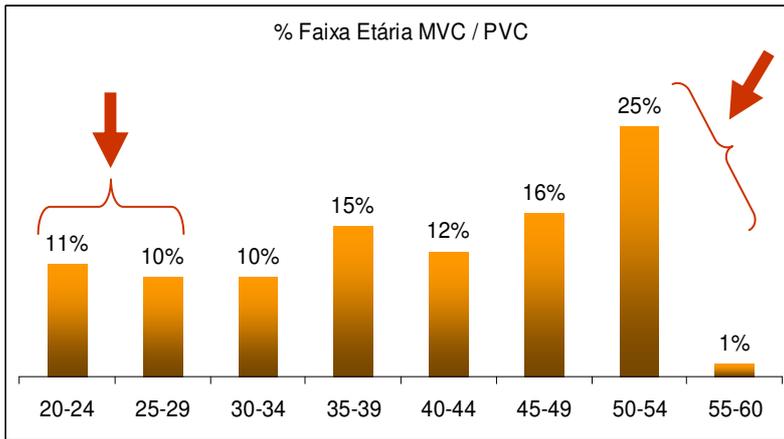


Gráfico 1. Faixa etária dos operadores da planta de PVC

Em relação a tempo de empresa, 43% do quadro tem mais de 20 anos de organização e 24% do quadro tem de 0 a 5 anos de organização. Como pode ser visto no gráfico 2, existem gaps nas faixas intermediárias (6 a 20 anos de organização).

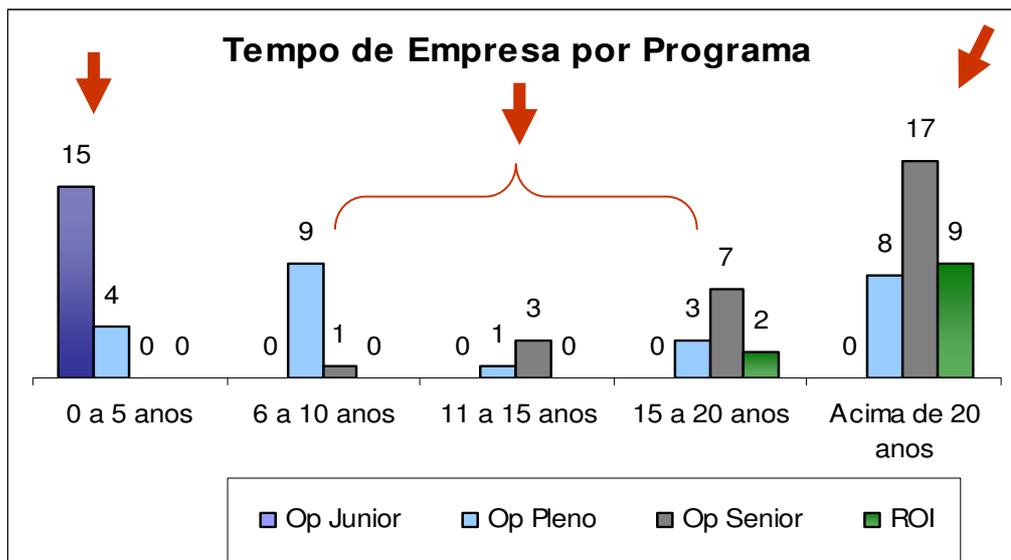


Gráfico 2. Tempo de empresa dos operadores da planta de PVC

Por fim, em relação a operadores aposentados ou em via de aposentadoria, temos que 26% do quadro já deu entrada na aposentadoria, 8% do quadro está em via de aposentadoria (mais de 55 anos). E no total, 34% do quadro poderá deixar a organizar em 5 anos.

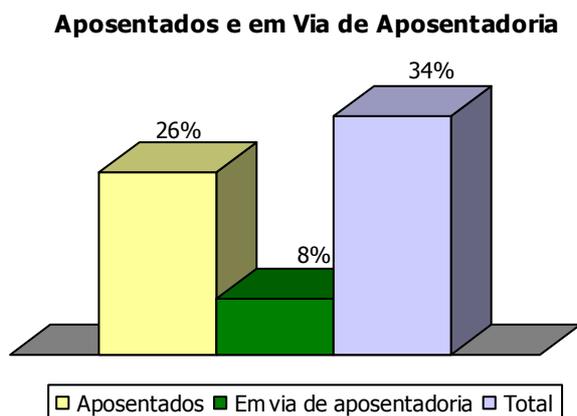


Gráfico 3. Aposentados e pessoas em via de aposentadoria da planta de PVC

4 OBJETIVO E JUSTIFICATIVA

O objetivo desse projeto é disseminar a cultura de geração, compartilhamento e aplicação do conhecimento, visando aumentar a eficácia das equipes.

No grupo operacional existem diversos perfis de profissionais, mesclando maiores ou menores graus de experiência prática, capacitação técnica, domínio conceitual e princípios e valores organizacionais. Há desde profissionais recém formados, com pouco domínio prático, porém grande domínio conceitual e enfoque teórico a profissionais que possuem 30 anos de experiência e que detém o domínio prático e até mesmo empírico do seu trabalho, podendo, no entanto, sofrer possível perda do enfoque teórico e conceitual e um arriscado excesso de segurança.

Portanto, aproximando as pessoas de diferentes níveis de conhecimento e potencializando as suas competências para trocar informações, experiências, sentimentos e valores pretende-se que o grupo utilize o arsenal de experiências que possui para melhorar processos e gerar resultados, diminuindo ocorrências e perdas na área Operacional.

Para que este objetivo seja concretizado pretende-se sistematizar um Programa que promova encontros para a troca de conhecimento e motive as pessoas a buscar, construir, desconstruir e inovar, tornando-os agentes de transformação para o processo de crescimento da organização.

4 DESENVOLVIMENTO

4.2 Metodologia

O desenvolvimento desse projeto seguiu uma metodologia de cinco etapas, a saber: **Planejamento, Diagnóstico, Análise, Implantação e Avaliação**. A seguir serão descritas as etapas do projeto.

- **1ª ETAPA: Planejamento**

A Etapa de Planejamento compreende a fase de definição do tema do projeto, equipe responsável e objetivos. Esta etapa envolveu reuniões de alinhamento com a líder de P&O e com os coordenadores e o GP da planta de PVC Bahia. Algumas decisões iniciais foram tomadas nessas reuniões de alinhamento:

- A equipe estruturaria um **Programa de Gestão do Conhecimento**
- Um **Piloto** da metodologia desse programa seria aplicado ainda em 2007, na planta de MVC Bahia

Na etapa de Planejamento a equipe definiu:

1) Em relação ao Projeto:

- Abrangência e objetivo do Programa de Gestão do Conhecimento
- Próximas etapas de estruturação do projeto: Diagnóstico, Análise, Implantação e Avaliação
- Plano de ação: atividades, prazos, responsáveis e estratégias
- Metodologia e Dinâmica do Programa: formas de aprendizagem e ferramentas de comunicação e registro do conhecimento
- Conteúdo da Aprendizagem
- Definição dos indicadores de eficácia
- Marca do Programa

2) Em relação ao Piloto

- Pessoas envolvidas
- Cronograma
- Estrutura

Essa etapa pode ser considerada também uma etapa **conceitual**, na qual se discutiu o conceito de Gestão do Conhecimento e a sua abrangência, visto que este tema contempla ações de registro de documentações, procedimentos e normas, tecnologias de comunicação, intranet, gestão de competências e habilidades, inteligência de mercado, organização de fóruns, comitês e eventos de compartilhamento do conhecimento, coaching, etc.

Dentre diversas práticas que podem ser implantadas para uma **Gestão** do Conhecimento, no sentido de **gerenciar** contextos que propiciem a geração, compartilhamento e aplicação do conhecimento, privilegiou-se a prática de promover encontros para capacitação, debate e discussão, propiciando um ambiente estimulador para um encontro de gerações (pessoas

com mais experiência na organização e pessoas menos experientes) e de pessoas de diferentes áreas, visando o compartilhamento.

A metodologia proposta para este programa buscou:

- Ser simples e de fácil compreensão
- Sensibilizar para a importância do tema e envolver mudança de cultura
- Fazer algo que complemente ações já desenvolvidas pela RIC, utilizando ferramentas já implantadas na Braskem

Por fim, visando apropriar-se do objeto de estudo, realizou-se um levantamento bibliográfico e uma leitura dos principais estudos do tema, além de conversas informais com pessoas da organização e fora desta que se interessassem e desenvolvessem trabalhos relacionados com o tema.

• **2ª ETAPA: Diagnóstico**

A etapa de Diagnóstico trata-se de uma etapa de busca de informações relevantes para o projeto. Essas informações foram extraídas por meio de três estratégias:

1) **Pesquisa com o grupo alvo do Programa:** trata-se do processo de escuta do grupo operacional, para identificação das necessidades, expectativas, interesses pessoais ou grupais em relação ao conhecimento e idéias para a estrutura do Programa.

Realizou-se visitas à área operacional da planta de MVC e entrevistas com alguns operadores e RÓIS, com base em um questionário estruturado. 21 integrantes do grupo operacional, dentre operadores, bolsistas e ROIs participaram dessa pesquisa. O questionário continha 4 perguntas:

- Opinião sobre o tema 'Gestão de Conhecimento'
- Temas que necessitam de maior aprofundamento
- Idéias sobre a dinâmica do encontro
- Pessoas-chave

Essa etapa visa, além de buscar informações, envolver os operadores na fase de estruturação e planejamento do Programa, para que se tornem engajados e para que o Programa atenda às suas necessidades.

2) **Benchmarking Interno:** Aplicação de um questionário padrão (Anexo X) para a análise das práticas de Gestão do Conhecimento das unidades da Braskem – UNIB, Poliolefinas, Vinílicos e Centros Corporativos. Um integrante da área de P&O de cada unidade foi procurado para uma conversa sobre o tema (seguindo as perguntas do questionário). A área de RIC foi também procurada e teve um papel importante na fase de estruturação do

Programa. O objetivo dessa etapa é conhecer as práticas da Braskem e identificar oportunidades de melhoria.

3) **Benchmarking Externo:** Identificação de empresas benchmark. As empresas escolhidas foram: CNO, Copesul, Ipiranga, DOW, Deten e Votarantim. Um integrante da área de RH ou da área de RIC dessas empresas foi procurado (por meio de visitas ou contatos por telefone) para uma entrevista semi-estruturada, baseada em um questionário (anexo Y).

• **3ª ETAPA: Análise**

A etapa de Análise compreende a fase de identificação de oportunidades e estratégias, a partir dos resultados da fase anterior. Esse processo teve como objetivos:

- Identificação de melhores práticas
- Estruturação do Programa, a partir das idéias, observações e comentários das pessoas entrevistadas

Em relação a pesquisa com os operadores, constatou-se uma convergência entre os grupos em todos os questionamentos. De forma geral, todos concordam com a importância do tema e a necessidade de sistematizar um programa de gestão do conhecimento. Há também uma concordância entre os temas que necessitam um maior aprofundamento, a dinâmica que deve ser utilizada e pessoas-chave para transmitir o conhecimento.

A tabela abaixo mostra a compilação das respostas:

Perguntas	Respostas
Opinião sobre o tema "Gestão do Conhecimento"	<p>"Nivelar e mesclar o conhecimento, lidar melhor com situações problemas, preocupação com o processo de renovação"</p> <p>"Temos mais de 30 anos de experiência retida nas cabeças de algumas pessoas"</p> <p>"Os novos também têm a ensinar, pois trazem informações técnicas que estavam esquecidas"</p> <p>"A resolução dos problemas tem que vir de quem já conhece. Muitas vezes a resolução é simples, o que precisa é reunir as pessoas certas"</p> <p>"Os mais experientes têm a experiência, mas não tem a didática de ensinar. Não sabemos como transmitir essa experiência"</p>
Temas que necessitam maior aprofundamento	<p>PVC: Reatores Vinolitte, Emergência, Secagem e Destilação, Centrífuga, SDGD, Procedimentos Operacionais, Discutir as novas tecnologias, Procedimento de partida / parada, cinética de reações e a interferência de contaminantes na resina e Planta Piloto MVC: T 1301, R 1101, MG 1502, T 1501, C 1101, Sistema Cáustico,</p>

	Fornos, Torre de Stripper, T 1502, Incinerador, Projetos Braskem +, Reator de Oxidização, Infoplus, SDCD, Área 17: Vapor, Contaminantes EDC e MVC, Área de Purificação: 13 e 15, Meio Ambiente, licenças, legislação e eco indicadores
Dinâmica utilizada	<ul style="list-style-type: none"> - Leitura e análise crítica dos procedimentos - Simulação de problemas que já aconteceram na planta - Pedir para que os participantes levem um material sobre o tema, idéias e sugestões - Debates: apresentação de problemas e discussão da solução destes - Aula expositiva para introduzir o assunto e nivelar o conhecimento - Dinâmicas de grupo, brainstorm - Estudar em mini grupos e trocar experiência - Trazer o pessoal da Manutenção, Inspeção e Automação - Poder visualizar o que se está estudando (fotos, desenhos, fluxograma). - As soluções que foram acertadas durante as discussões precisam ser postas em prática, senão ficamos desestimulados - Os encontros devem acontecer sempre fora do ambiente industrial, pois precisamos sair do nosso ambiente para pensar fora da caixa
Pessoas-chave	<p>MVC: Borges, Moisés (ex ROI), Renato Figueiredo, Zé Milton, Albanir, Régia, Marcelo Oliveira, Sá Barreto, Vieira, Lorena, Cristóvão, Mota, Zenilton, Gerson, Rodolfo</p> <p>PVC: Lorena, Cristóvão, Marcelo Mota, George, Rita, Daltro</p>

Em relação ao processo de Benchmarking Interno, buscou-se conhecer como as unidades da Braskem lidam com a Gestão do Conhecimento.

Braskem	Ênfase
UNIB	Contato com Magenta . Não existe uma pratica formalizada. Negociação de PA´s de transmissão de conhecimentos (plano de ensino) para integrantes com previsão de saída para um a dois anos. Uso de simuladores dinâmicos. Processo de Formação de Operadores.
Poliolefinas	Contato com Adriana. Não existe uma pratica formalizada. Negociação de PA´s de transmissão de conhecimentos (plano de ensino) para integrantes com previsão de saída para um a dois anos. Organização de seminário de Melhoria Focalizada. Processo de Formação de Operadores.
Vinílicos	Contato com Ivan e Márcio. Encontros anuais para leitura e revisão de procedimentos, lições de um ponto, apresentações das áreas pelos operadores novos, simulado de mesa, discussões de conceitos em cada grupo de turno. Processo de Formação de Operadores.

Centros Corporativos	Contato com Ana Bastos e Nadja Melo. Iniciativas: Registro de documentação, normas e procedimentos (gestão da RIC), Sistema de Competências e Habilidades, Intranet, Correio Eletrônico, Seminário Técnico, Prêmio Destaque, Comunidades de Prática (via portal), Ciclo de Planejamento, Plano de Ação, Programas de Desenvolvimento
----------------------	--

Analisando o resultado das pesquisas conclui-se que:

- 1) As práticas das unidades da Braskem são semelhantes, com poucas exceções de iniciativas específicas em algumas unidades.
- 2) A TEO reforça a idéia que a gestão do conhecimento deve acontecer dentro da relação líder-liderado.
- 3) A utilização de softwares complexos como simuladores de processo ainda é tímida na Braskem, ainda que bastante eficiente
- 4) Há uma preocupação grande com a aceleração do conhecimento na área operacional, mas não existem estratégias claras direcionadas para este público
- 5) Não se utiliza indicadores de medição de desempenho das práticas de Gestão do Conhecimento já implantadas na Braskem.

O Benchmarking externo foi realizado através de:

- visitas as dependências da empresa
- contatos por telefone e e-mail
- pesquisas bibliográficas

Abaixo, a descrição da ênfase das práticas de Gestão de Conhecimento utilizadas nas principais empresas:

Organização	Ênfase
Alcoa	Comunidades e mecanismo de busca corporativo
Banco do Brasil	Trilhas de aprendizagem, banco de talentos e oficinas de melhores práticas
Eletrobrás	Metodologia para identificação das competências dos funcionários
Instituto Fleury	Reuniões de reciclagem do conhecimento, comunidade de aprendizagem e redação
Natura	Tecnologia de e-learning, Centro de Informações Natura e Memória Viva
Siemens	Mapeamento e gerenciamento estratégico do conhecimento, comunidades de prática e ambientes de colaboração, e-learning, gerenciamento e estruturação de conteúdos e Learning Management System
CNO	Contato com Olindina. Programas de Desenvolvimento (PDE, Jovem Parceiro, Jovem Construtor e Programa para Técnicos e Encarregados), Prêmio Destaque, Comunidades do Conhecimento, Portal, Lições Aprendidas e Caia na Rede (inclusão digital)
Copesul	Contato com Eduardo Guaragna. Ainda não realizei o processo de benchmarking
Ipiranga	Contato com Rosina e Rocha (RH). Ênfase no cadastro de relatórios técnicos, memória técnica, "Informativo": jornal técnico, Intranet

Melhores Práticas

1)

• 4ª ETAPA: Implantação

A etapa de Implantação é a aplicação da metodologia proposta para o Programa de Gestão do Conhecimento. Nessa etapa o Programa foi apresentado aos operadores, que contribuíram com idéias. O Piloto procurou contemplar as duas etapas do Programa, a Etapa Condensada e a Etapa Processual. Essas etapas serão detalhadas posteriormente (na fase de **Resultados**).

4.6 Cronograma

AÇÃO	MAR		ABR		MAI		JUN		JUL		AGO		SET		OUT		NOV		DEZ	
	(Quinzena)		(Quinzena)		(Quinzena)		(Quinzena)		(Quinzena)		(Quinzena)		(Quinzena)		(Quinzena)		(Quinzena)		(Quinzena)	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
1ª Etapa: Planejamento																				
Definição do tema do projeto e objetivos	■	■																		
Levantamento bibliográfico sobre GC e leitura		■	■	■	■															
Planejamento da estrutura do Programa de GC			■	■	■	■														
Estruturação do Piloto				■	■	■														
2ª Etapa: Diagnóstico																				
Pesquisa com os operadores					■	■										■	■	■		
Benchmarking Interno							■	■									■	■		
Benchmarking Externo								■												
3ª Etapa: Análise																				
Análises das entrevistas							■	■	■									■	■	
Definição de estratégias								■	■	■										
4ª Etapa: Implantação do Piloto																				
Apresentação do Programa para os operadores										■										
Aplicação da Etapa Condensada (Piloto)										■										
Aplicação da Etapa Processual (Piloto)											■	■	■							
5ª Etapa: Avaliação																				
Avaliação da metodologia Proposta																	■	■		
Monitorar resultados a partir de indicadores																	■	■		
Reavaliar metas para 2008																	■	■		
Estruturar/Escrever o Projeto																	■	■		
Entregar/Apresentar o Projeto																			■	■

Indicadores

Demográficos

- Idade
- Tempo de Organização
- Aposentadoria

- Escolaridade
- Programa

Processo

- Horas destinadas aos encontros/mês
- Nº de lições aprendidas/mês
- Quantidade de novas idéias x realizadas e não realizadas
- Investimento x retorno das idéias realizadas
- Percentual de procedimentos novos (criados ou revisados)/total

Resultado

- Rendimento dos operadores nas provas de sucessão
- Indicadores de eco- eficiência da planta
- IEG

5 - RESULTADOS

A principal entrega desse trabalho é a estruturação do Programa de Gestão de Conhecimento na planta de PVC Bahia.

Este programa possui como características:

- 1) Utilização de uma metodologia específica para a discussão e debate de temas
- 2) Utilização de ferramentas para a gestão do conhecimento (geração, registro e transmissão)
- 3) Divisão do Programa em três etapas: Formação de Educadores, Etapa Condensada e Etapa Processual.

1) Metodologia adotada

A metodologia adotada em todas as fases do Programa foi baseada nos seguintes princípios da Andragogia:

- 1) A necessidade do adulto de conhecer e dominar o contexto que está inserido.
- 2) A necessidade de colocar em prática os conhecimentos aprendidos no seu dia-a-dia
- 3) A independência pela qual o adulto busca o conhecimento
- 4) A aprendizagem baseada na experiência de vida
- 5) A voluntariedade de aprender e ensinar
- 6) A motivação no aprendizado prático, que pode ser aplicado no dia-a-dia

Para estimular o aprendizado, ao invés de apresentar conceitos já estabelecidos, buscar-se-á apresentar desafios e resoluções de problemas. Os participantes serão estimulados com perguntas, questões práticas e desafios, a serem respondidos em grupo. Os questionamentos se estenderão aos fóruns de conhecimento, considerando a importância do

aprender fazendo. Desse modo, os participantes do Programa serão estimulados a aplicar o que estão aprendendo, disseminando uma cultura de aprendizado constante.

Uma premissa de todos os encontros é a autogestão do aprendizado do grupo. O objetivo dos encontros é que a geração, compartilhamento e aplicação do conhecimento ocorram de maneira coletiva, de forma que o grupo operacional da planta encontre as respostas para os desafios apresentados trocando conhecimentos.

2) Ferramentas/Iniciativas de Gestão do Conhecimento

A ferramenta escolhida para o processo de Gestão do Conhecimento é a Comunidade de Prática, ferramenta já difundida na Braskem e acessada através do Nosso Portal (intranet).

Comunidade de Prática é definida por Etienne Wenger por "*Grupo de práticos que compartilham desafios similares, interagem regularmente para aprofundar seus conhecimentos e, assim, melhoram sua capacidade de abordar desafios.*"

O conceito de Comunidade de Prática é mais amplo que a ferramenta informatizada. Pretende-se utilizar no seu sentido integral, que abrange os encontros presenciais, além da interação on line. Nesse sentido, a ferramenta informatizada estará apoiando o registro e disseminação do conhecimento em todas as etapas do Programa.

Alguns dos objetivos da ferramenta são:

- Análise e debate de conceitos
- Desenvolvimento dos participantes do grupo através de estudos individuais
- Elaboração de síntese do material para compartilhamento em grupo
- Conteúdo produzido em encontros presenciais disponibilizado na Intranet
- Espaço para notícias, fóruns, questionamentos rápidos e publicação de informações

Outras iniciativas utilizadas para apoiar o Programa de Gestão do Conhecimento são:

▶ **Criação do nome Saber +**

▶ **Criação de um comitê organizador**

A organização de um comitê tem como objetivo zelar pela organização do programa, motivação dos participantes e desenvolvimento de idéias e iniciativas para provocar os participantes a buscar o conhecimento.

▶ **Banco de idéias**

Em todas as fases do Programa surgirão idéias

▶ **Lições aprendidas**

▸ **Quadro de gestão à vista (acompanhamento do plano de ação)**

3) Etapas do Programa

3.1) Preparação de Educadores

Essa etapa visa preparar as pessoas de conhecimento que serão os principais multiplicadores de conhecimentos da planta. A preparação de educadores dar-se-á por meio de um processo de desenvolvimento conduzido por uma consultoria de Recursos Humanos.

3.2) Etapa Condensada

Esta etapa visa o aprofundamento de temas técnicos da planta, Exploração de um tema que necessita maior aprofundamento. Realização de eventos externos para debates e troca de experiências.

Foco: Eficácia da Planta PVC

Temas: Focais

Dinâmica do evento: Provocações, debates, trabalhos em equipes e apresentações

Conexão com a segunda etapa: Encomenda

3.3) Etapa Processual

Objetivo: Discussão de conceitos relativos a projetos de competitividade e revisão de procedimentos, no local de trabalho. Diversos temas são abordados.

Foco: Eficácia da Planta PVC

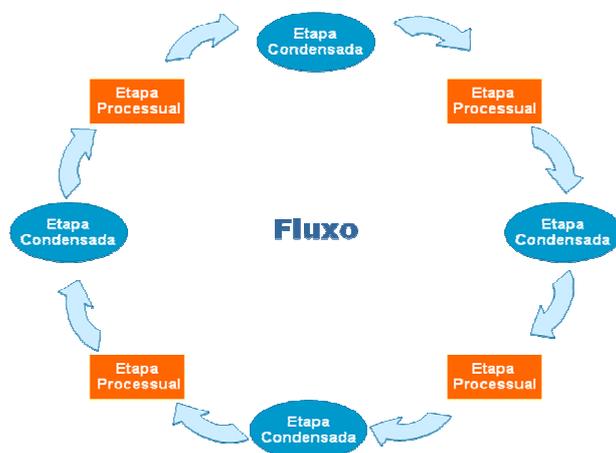
Temas: MVC - Projetos de Competitividade Industrial / PVC – Revisão de procedimentos

Dinâmica do evento: Encontros mensais

Conexão com a primeira etapa: Apresentação da encomenda

As etapas descritas acima serão

O fluxo do Programa pode ser visualizado na figura abaixo:



Conclusão:

Retomar a IPT do tema Gestão do Conhecimento

Objetivo da planta de PVC; O desenvolvimento de Programa Estruturado visa suprir gaps gerados pela falta de estratégias claras de transmissão do conhecimento.

Referencias Bibliográficas

Drecker, P. Sociedade Pós Capitalista. São Paulo. Editora Pioneira, 1993

Nonaka e Takeuchi. Criação do Conhecimento na empresa. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1997

Carnone, P, Brandão, H, Leite, J, Vilhena, R. Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2005

Pacheco, L, Scofano, A, Beckert, M, Souza, V. Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2005

Zanelli, J. C, Borges-Andrade, J.E, Bastos, A.V. Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre. Editora Artmed, 2004

Probst, G, Roub, S, Romhardt, K. Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre. Editora Bookman, 2002

Dutra, J. S. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo. Editora Atlas S.A, 2004

Terra, J.C. Gestão do Conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. Tese de mestrado apresentada à Universidade de São Paulo, 1999

Mendonça, G. Gestão do Conhecimento: um estudo de caso em prevenção da poluição. Tese de mestrado em Informação Estratégica apresentada à Universidade Federal da Bahia, 2002

Odebrecht, N. Educação pelo Trabalho

Odebrecht, N. Sobreviver, Crescer e Perpetuar:Tecnologia Empresarial Odebrecht Volume 1, 2000

Odebrecht, N. Sobreviver, Crescer e Perpetuar:Tecnologia Empresarial Odebrecht Volume 2, 2000

Odebrecht, N. Sobreviver, Crescer e Perpetuar:Tecnologia Empresarial Odebrecht Volume 3, 2000

Wah, Louisa. HSM Managment. Setembro-outubro de 2005 (extraído do Módulo de MBA em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Salvador)

Snowden, D. HSM Managment. Setembro-outubro de 2005 (extraído do Módulo de MBA em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Salvador)

Senge, P. A quinta disciplina: a arte e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 2003

Elizete Sá

Quim (1992)

(Adriana Zanqueta Wilbert. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Aprendizagem nas Organizações do Conhecimento: Uma Proposta Metodológica para o Processo de Formação Continuada. Universidade Federal de Santa Catarina. Maio De 2002)