



## 10º Congresso de Pós-Graduação

### COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO APOIANDO A INOVAÇÃO

#### Autor(es)

---

ROGERIO SALLES LOUREIRO

#### Orientador(es)

---

DALILA ALVES CORREA

#### 1. Introdução

---

O relato apresenta uma experiência vivenciada durante o projeto de implantação da área de gestão do conhecimento no CTC-Centro de Tecnologia Canavieira. O CTC é um centro de pesquisas brasileiro, localizado em Piracicaba-SP, voltado ao desenvolvimento de tecnologias para o setor sucroenergético brasileiro. É uma empresa que existe há 40 anos e que tem por volta de 300 profissionais em seu quadro, sendo 200 diretamente envolvidos no projeto de Gestão do Conhecimento. Sendo uma empresa voltada à inovação e com uso intensivo de conhecimento tem 56% do quadro profissional constituído por mestres e doutores. Entre eles estão alguns dos maiores especialistas do mundo em tecnologias relacionadas à cana-de-açúcar - o que determina um cenário importante, mas também desafiante para o incentivo ao compartilhamento de conhecimento. Constituída em 2004 como uma associação sem fins lucrativos a empresa tinha como missão: Gerar valor para as associadas, criando e disseminando tecnologias e inovações aplicadas à cadeia de valor da cana-de-açúcar. A área de gestão do conhecimento (GC) foi constituída após um processo de reestruturação organizacional intenso que reordenou as prioridades da empresa concentrando suas atividades nas pesquisas de ponta e com mais possibilidade de gerar grandes inovações ao setor. Neste momento, haviam diversas justificativas para a criação da área e implantação dos projetos descritos, tais como: a) Necessidade de aceleração no desenvolvimento dos projetos de pesquisa em virtude da maior exigência do mercado por novas tecnologias; b) Fortalecimento do valor do capital intelectual Sociedade do Conhecimento; c) Média de idade elevada do quadro funcional e com baixa renovação; d) Aumento da concorrência - com a visibilidade assumida pelo etanol no mundo começaram a aparecer, com maior frequência, empresas concorrentes no desenvolvimento de tecnologia para o setor. A área de GC definiu, junto à diretoria da empresa, sua missão como: Apoiar o processo de inovação, através da promoção de uma mudança cultural e comportamental, criando e incentivando iniciativas que motivem os funcionários a compartilhar e proteger adequadamente o conhecimento organizacional. Neste processo, um dos autores do presente relato foi o responsável pela constituição e condução desta área, além de ter participado ativamente na concepção dos principais projetos relatados a seguir.

#### 2. Objetivos

---

De acordo com a literatura sobre conhecimento organizacional, um dos problemas da gestão do conhecimento reside na falta de compartilhamento adequado do conhecimento relevante. Autores renomados neste campo de estudo, entre eles, Davenport e Prusak (2001, p.29) comentam que a mera existência do conhecimento em alguma parte da organização é de pouca ajuda; ele só é um ativo corporativo valioso quando está acessível, e seu valor aumenta na proporção do grau de acessibilidade. Nonaka e Takeuchi (1997, p.68-69) enfatizam a criação do conhecimento organizacional através da espiral do conhecimento que acontece por meio de quatro fases: socialização, exteriorização, combinação e internalização, todas estas fases envolvem compartilhamento de conhecimento. Assim, o primeiro desafio que se colocou foi a necessidade de entender como funcionava o mercado do conhecimento ou seja, Davenport e Prusak (2001) reconhecem que o trâmite do conhecimento nas organizações é semelhante ao funcionamento de um mercado tradicional. Neste mercado, como nos mercados de bens e serviços, existem compradores e vendedores que negociam e chegam a um acordo e um valor que atenda os dois lados. Estes autores confirmam que o entendimento sobre os mercados do

conhecimento e a sua operacionalização de forma similar aos outros mercados são fundamentais para que a gestão do conhecimento seja bem sucedida dentro das organizações. A diferença entre estes mercados está segundo estes autores, na forma de se pagar a transação: não é utilizado dinheiro e nem bens físicos; as moedas utilizadas são a reciprocidade, a reputação e o altruísmo. Ficou entendido que para se trabalhar neste mercado, dentro do CTC, era necessário implantar iniciativas que estabelecessem o significado de grupo, iniciativas capazes de facilitar o compartilhamento do conhecimento e quebrar a resistência natural dos pesquisadores quanto ao ato de compartilhar o conhecimento relevante. Tal resistência permanecia em função de se conceber o conhecimento como fonte de poder pessoal de algum pesquisador e não como mercadoria do próprio centro de pesquisa. Acrescenta-se a isto, outro grande desafio decorrente de um recente processo de reestruturação da empresa: atender a expectativa criada pelos funcionários em relação à área de gestão do conhecimento. Tal desafio demandaria do gestor de conhecimento explicações quanto ao escopo de atuação desta área, bem como esclarecimentos sobre como iria atender a grande demanda por soluções que pudessem acelerar e dar sustentabilidade ao processo de inovação.

### 3. Desenvolvimento

---

O projeto de GC começou com um ponto muito favorável que foi o apoio da alta administração e a posição hierárquica da área conforme ilustra a figura 1. **Figura 1 Organograma CTC** Para iniciar o projeto foi formada uma equipe multidisciplinar agregando diversos conhecimentos e habilidades. O gerente da área tinha formação em engenharia e informática além de experiência em projetos de gestão do conhecimento. Foi incorporado um analista de informações com formação em biologia e pedagogia e uma bibliotecária com excelente experiência em gestão de informações. Apenas o gerente era novo na organização, os demais profissionais com bom tempo de casa propiciavam a agregação de conhecimento de relacionamento indispensável ao projeto. O primeiro passo foi analisar o ambiente e rapidamente construir uma visão de como a gestão do conhecimento poderia ser útil aos objetivos da organização. Na sequência esta visão foi apresentada a todos os funcionários, obtendo assim um alinhamento importante para a execução dos próximos passos. Neste alinhamento mais do que mostrar o que seria feito, foi fundamental mostrar o que não seria feito evitando frustrações futuras. A seguir iniciou-se a execução das principais iniciativas das quais destacam-se quatro: Projeto Gestão de Documentos, Projeto Memória Organizacional, Projeto Momento Cultural e Projeto Backup. Projeto gestão de documentos Com uma produção intensa de conhecimento, o CTC tem como característica um excelente processo de explicitação de conhecimento. Entretanto, os documentos ficavam espalhados por diretórios na rede de dados, nos computadores pessoais ou impressos e guardados nos armários. Este projeto teve como objetivo capturar os documentos já descritos pelos pesquisadores e organizá-los em um repositório único com acesso controlado. Importante ressaltar que neste processo houve uma grande valorização da importância, autonomia e censo de julgamento de cada profissional, pois a definição mais importante do projeto foi fixar com o autor de um documento a responsabilidade de determinar quem deveria ter acesso a este documento. Este procedimento facilitou muito, o sucesso do projeto, pois não interferiu na autonomia dos pesquisadores e também colocou a responsabilidade de compartilhar na mão deles. Durante a implantação foi possível verificar como funcionava, dentro da organização, o mercado de conhecimento definido por Davenport e Prusak (2001). À medida que um profissional compartilha conhecimento com os demais ele é reconhecido por isso e como reciprocidade os demais profissionais também compartilham com ele. Este compartilhamento gera confiança mútua que é um dos pilares da sustentabilidade de uma equipe dentro de uma organização. O grande resultado do projeto foi alcançado, pois o acesso rápido ao conhecimento permitiu que os pesquisadores pudessem acelerar o processo de criação. Foi possível capturar uma média de 200 documentos por mês, porém os aspectos mais relevantes, além da dimensão quantitativa, foram os resultados qualitativos. Um exemplo desses resultados foi registrado pelo superintendente do CTC, Alvarenga Neto (2005, p.240) em sua tese de doutorado: ...trinta anos gerando tecnologia e, ao longo do tempo, com o turnover ou aposentadoria, o conhecimento se perdia. [...]algumas áreas ficavam mutiladas e tinham que começar do zero eram incapazes de reter o conhecimento e reutilizá-lo em proveito próprio. [...]a perda de conhecimento gerado era crítico: ineficientes na captura, pessoas levavam seus arquivos próprios com elas (ALVARENGA NETO, 2005, p.240). Projeto Memória Organizacional Em paralelo ao projeto de gestão de documentos, foi iniciado o processo de preservação da memória técnica organizacional. Neste projeto todos os relatórios técnicos em papel existentes na empresa, escritos ao longo dos seus 40 anos de história, que estavam guardados na biblioteca ou esquecidos nos armários foram identificados e classificados. Foi um processo rápido, pois somente aqueles relatórios duplicados ou de pequena relevância foram descartados, os demais foram digitalizados e incorporados ao sistema de gestão de documentos. Durante 4 meses, mais de 20 mil documentos foram selecionados e passaram a ficar disponíveis em um sistema eletrônico para consulta de todos os funcionários. Este acesso ao acervo histórico permitiu que erros do passado não fossem repetidos e que o conhecimento, explicitado ao longo de anos por diversos especialistas, fosse reaproveitado. Projeto Momento Cultural Visando romper com as estruturas hierárquicas que impediam o compartilhamento de conhecimento em todos os níveis da organização, bem como confirmar que o conhecimento relevante para a sustentabilidade do negócio pode estar em qualquer nível da empresa, foi criado o Momento Cultural. Constituiu-se de encontros não estruturados e abertos a qualquer profissional da empresa. Nestes encontros era discutido um tema de relevância para o negócio fazendo com que todos pudessem fazer perguntas e, eventualmente, respondê-las. Surpreendentemente, os eventos foram um sucesso de participação e tiveram um retorno em termos de motivação e integração da equipe acima do previsto inicialmente. Técnicos que se sentavam a alguns metros de seus gerentes se sentiram a vontade para questioná-los sobre dúvidas que perduravam a anos. Neste projeto foram realizadas duas etapas da conversão de conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1997): a socialização transferindo conhecimento tácito entre os profissionais e a explicitação com o registro do evento em vídeo para posterior consulta.

Concluiu-se que a criação de ambientes facilitadores para o compartilhamento é realmente o que faz a diferença, confirmando assim a idéia do contexto capacitante sugerida por Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001). Projeto Backup A aposentadoria de profissionais detentores de importantes conhecimentos é uma realidade em quase todas as organizações maduras. Entretanto, este fato se torna mais grave em organizações como o CTC, que é uma organização intensiva em conhecimento e tem em seu quadro, profissionais com muito tempo de casa. O projeto Backup visava transferir o conhecimento dos profissionais em linha de aposentadoria para os mais novos e que pudessem assim dar prosseguimentos aos projetos em andamento sem a necessidade de soluções de continuidade. Como os projetos de pesquisa desenvolvidos são, em sua maioria, de longo prazo (5 a 10 anos) esta continuidade se torna pilar fundamental para garantir a sustentabilidade organizacional. A principal dificuldade para a execução deste projeto era a resistência natural das pessoas, em especial dos pesquisadores, em transferir um projeto em desenvolvimento a outro profissional. O projeto foi formatado, em conjunto com a área de Recursos Humanos, identificando os profissionais chave com aposentadoria premente (até 2 anos a frente) e mapeando quais conhecimentos (tácitos e explícitos) deveriam ser transferidos. Um fator que garantiu o sucesso do projeto foi o entendimento de que cada pessoa seria tratada individualmente. Tratando cada profissional como um caso independente, sem modelos pré-formatados conseguimos garantir a individualidade e a adequação do projeto às características particulares de cada pessoa.

#### **4. Resultado e Discussão**

---

Uma lição aprendida (e muito relevante) identificada durante a execução destes projetos reside no fato de reconhecer que, diferentemente de um processo sucessório de carreira profissional - que se estrutura sobre a relação um para um, o processo da transmissão do conhecimento se estrutura numa teia de relações de um para muitos. Uma boa evidência desta comparação foi o caso de um profissional que ao se aposentar foi substituído em sua função gerencial por apenas um gerente, mas em relação ao aporte de conhecimento que detinha foi substituído por cinco profissionais de diferentes níveis hierárquicos. Outro importante aprendizado foi verificar que a resistência natural de transferência de um projeto se torna uma grande motivação quando o profissional percebe que o seu afastamento é inevitável e que o seu filho (projeto) não será extinto junto com o seu afastamento da empresa e sim terá continuidade pelas mãos de seus sucessores.

#### **5. Considerações Finais**

---

O conhecimento, diferente de outros bens materiais, tem a propriedade de permitir ser compartilhado sem ser dividido. Entretanto é um bem muito valioso, principalmente por que estamos vivendo na sociedade da informação e do conhecimento. Registra-se que a gestão deste ativo dentro das organizações não é um processo fácil e precisa ser conduzido profissionalmente e com equilíbrio. De um lado as pessoas querem manter o conhecimento exclusivo mantendo assim o seu diferencial perante os demais, mas por outro lado percebem que somente evoluirão se compartilharem seu conhecimento com os demais possibilitando assim receber outros conhecimentos em troca. Esta realidade não se materializa em ambientes que não trabalharam o clima de respeito e confiança. Conclui-se que a implantação do projeto gestão do conhecimento no contexto do CTC foi respaldado num processo de socialização pelo envolvimento respeitável e recíproco de diversos atores sociais o que confere-lhe consolidação diante das regras do mercado do conhecimento, definidas por Davenport e Prusak (2001). Além disto, gerou resultados positivos na motivação dos indivíduos e na formação de grupos coesos, agregando-lhes valor e, conseqüentemente, distinção e respeitabilidade ao negócio da organização.

#### **Referências Bibliográficas**

---

ALVARENGA NETO, R. C. D. Gestão do conhecimento em organizações: Proposta de mapeamento conceitual integrativo. Tese apresentada ao Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), como requisito à obtenção de título de Doutor em Ciência da Informação, Belo Horizonte, 2005.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

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

VON KROGH, G., ICHIJO, K., NONAKA, I. In: Facilitando a criação de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2001.