



**UNIVERSIDADE SALVADOR – UNIFACS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

ELIZETE PEREIRA SÁ

**A ABORDAGEM DE GESTÃO DO CONHECIMENTO:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM EMPRESAS
PETROQUÍMICAS NO PÓLO PETROQUÍMICO DE CAMAÇARI**

Salvador
2004

ELIZETE PEREIRA SÁ

**A ABORDAGEM DE GESTÃO DO CONHECIMENTO:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM EMPRESAS
PETROQUÍMICAS NO PÓLO PETROQUÍMICO DE CAMAÇARI**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração Estratégica, Universidade Salvador – UNIFACS, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Jair Nascimento Santos

Salvador
2004

TERMO DE APROVAÇÃO

ELIZETE PEREIRA SÁ

A ABORDAGEM DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM EMPRESAS PETROQUÍMICAS NO PÓLO PETROQUÍMICO DE CAMAÇARI

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Administração Estratégica, Universidade Salvador - UNIFACS, pela seguinte
banca examinadora:

Jair Nascimento Santos (Orientador) _____
Doutor em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
Universidade Salvador

Asher Kiperstok _____
Doutor em Engenharia Química, University of Manchester Institute of Science
and Technology (UMIST), Inglaterra
Universidade Federal da Bahia

Kátia de Carvalho _____
Doutora em Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)
Universidade Federal da Bahia

Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva _____
Doutora em Administração, Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Universidade Salvador

Salvador, 20 de setembro de 2004

AGRADECIMENTOS

A

Deus, por tudo

minha mãe Lucila e ao meu pai, Enoch (*in memoriam*), pela minha vida, valores morais e espirituais ensinados que me fazem gente.

minha família, que sentiu e compreendeu as minhas ausências, especialmente Vicente e meus amados sobrinhos

Socorro, por todo apoio e incansável dedicação durante toda esta caminhada, e à Lucinha, pela eterna torcida

Édio e Itana, por todo suporte logístico, especialmente na fase de coleta e tratamento dos dados da pesquisa

equipe da Biblioteca da Braskem pela competência e empenho nas pesquisas bibliográficas e em bases de dados, agilidade na localização dos textos imprescindíveis ao meu trabalho

Braskem, pelo apoio que viabilizou a realização do Mestrado

Fátima, pela amizade e estímulo

Gismália pela amizade e pelas pesquisas nas bases de dados que tanto contribuíram para o meu trabalho

Elza, colega de trabalho e de Mestrado, pela amizade e parceria.

Às professoras Mônica Mac-Allister, Kátia de Carvalho e ao professor Asher Kiperstok, membros da banca do projeto, pelos importantes comentários e críticas

Ao

meu orientador Prof. Jair Nascimento, pela paciência e competência ao orientar este trabalho

Aos

amigos e colegas da minha equipe de trabalho, especialmente à Célia, Ana Cláudia e Cláudia Verena, pelo suporte constante, principalmente nos momentos mais críticos de realização das atividades do Mestrado

representantes das empresas pesquisadas, pela colaboração fundamental e tempo disponibilizado para responder ao questionário

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo conhecer e explicitar as práticas de gestão do conhecimento adotadas nas empresas petroquímicas instaladas no Pólo Petroquímico de Camaçari, estado da Bahia. A fundamentação teórica concentrou-se na revisão da literatura sobre gestão do conhecimento. Entre os itens abordados, destacam-se as diferenças entre dado, informação e conhecimento, os tipos do conhecimento, o conceito de gestão do conhecimento, os processos de conversão e criação do conhecimento e o capital intelectual. Também são apresentadas as dimensões correlatas ao tema como: cultura organizacional, aprendizagem organizacional, tecnologia de informação como suporte a gestão do conhecimento. Além da discussão teórica, procurou-se demonstrar as principais características do segmento petroquímico e um breve histórico do processo de implantação da indústria petroquímica no Brasil. Para atingir o objetivo proposto foi efetuada uma pesquisa de campo na empresa de proteção ambiental em 16 empresas petroquímicas. Adotou-se como ferramenta para a coleta de dados um questionário com perguntas elaboradas para serem respondidas pelos profissionais que estão liderando os projetos e iniciativas de gestão do conhecimento nas empresas pesquisadas. A pesquisa revela que as empresas adotam diversas iniciativas e práticas de gestão do conhecimento. Entretanto, não há gestão do conhecimento como um processo abrangente e contínuo. A pesquisa constata que a ênfase dos projetos de gestão do conhecimento nas ferramentas de tecnologia da informação é um grande equívoco.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Capital Intelectual; Pólo Petroquímico de Camaçari.

ABSTRACT

The purpose of this work is to investigate and explain the knowledge management practices adopted by the petrochemical companies established in the Petrochemical Center of Camaçari, Bahia. When forming the theoretic groundwork, we focused on reviewing literature on knowledge management. Among the issues addressed, the prime issues are: the difference between data, information and knowledge; the types of knowledge; the knowledge management concept; conversion processes; and knowledge and intellectual asset development. Other related issues are also addressed, such as: organizational culture; organizational training; and information technology for supporting knowledge management. In addition to theoretic reasoning, we tried to demonstrate the main features of the petrochemical area and provide a brief background on the petrochemical industry's development process in Brazil. In order to achieve our intended goal, we conducted a field poll in the environmental protection company and in 16 petrochemical companies. The tool used for gathering data was a questionnaire with questions to be answered by the individuals who are heading the knowledge management efforts and projects in the companies included in the research. The poll shows that companies adopt various endeavors and knowledge management practices. However, knowledge management was not found to be a comprehensive and ongoing processes. The poll bears out that having knowledge management projects focus on information technology tools is a grave mistake.

Keywords: Knowledge Management; Intellectual Assets; the Camaçari Petrochemical Center

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelos de conversão do conhecimento	26
Figura 2 – Espiral de criação do conhecimento organizacional	27
Figura 3 – Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento	29

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Ciclo de Produção na Indústria Petroquímica

Quadro 2 – Empresas Petroquímicas no Pólo Petroquímico de Camaçari

Quadro 3 – Agrupamento das questões de pesquisa

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Questionários Coletados	79
Tabela 2 – Sexo	80
Tabela 3 – Graduação	81
Tabela 4 – Pós-Graduação	82
Tabela 5 – Área de atuação	83
Tabela 6 – Cargo / função	84
Tabela 7 – Tempo no cargo	84
Tabela 8 – Tempo na Organização	85
Tabela 9 – Conceitos de G.C.adotados pelas empresas segundo os entrevistados	88
Tabela 10 – Tempo da iniciativa de gestão do conhecimento na Organização	89
Tabela 11 – Estágio atual da gestão do conhecimento	90
Tabela 12 – Resultados esperados da gestão do conhecimento	91
Tabela 13 – Responsáveis pela GC na Organização	92
Tabela 14 – Uso dos resultados do projeto de GC	93
Tabela 15 – Áreas alvos da gestão do conhecimento	94
Tabela 16 – Uso dos indicadores de medição	95
Tabela 17 – Práticas de GC adotadas nas Organizações	97
Tabela 18 – Estruturação da informação	98
Tabela 19 – Redes de apoio tecnológico	98
Tabela 20 – Práticas de gestão	99
Tabela 21 – Disposição dos Layouts	100
Tabela 22 – Dificuldades para implantar a gestão do conhecimento	102
Tabela 23 – Ferramentas de tecnologia da informação	101
Tabela 24 – Decisão quanto à escolha da tecnologia da informação	104
Tabela 25 – Treinamento em gestão do conhecimento	105
Tabela 26 – Transformação do conhecimento	107
Tabela 27 – Uso de segurança contra divulgação indevida de informação	107
Tabela 28 – Práticas de gestão e desenvolvimento de pessoas	108

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIQUIM	Associação Brasileira da Indústria Química
BNDE	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico
CEFET	Centro de Formação Técnica
CIA	Centro Industrial de Aratu
COFIC	Comitê de Fomento Industrial de Camaçari
CRIE	Centro de Referência em Inteligência Empresarial
GED	Gestão Eletrônica de Documento
ICMS	Imposto de Circulação de Mercadorias
IPEA	Instituto de Planejamento Econômico e Social
ISO	International Organization for Standardization
PQU	Petroquímica União
PETROBRÁS	Petróleo Brasileiro
PETROQUISA	Petrobrás Química
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
SBGC	Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
OBJETIVO GERAL	16
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
DESCRIÇÃO E ORGANIZAÇÃO DOS CAPÍTULOS	17
CAPÍTULO 1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO	19
1.1 AS DIFERENÇAS ENTRE DADO, INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO	19
1.2 OS TIPOS DE CONHECIMENTOS	21
1.3 O CONCEITO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	22
1.4 A CONVERSÃO DO CONHECIMENTO	24
1.5 A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO	26
1.6 O CAPITAL INTELECTUAL	32
CAPÍTULO 2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO E DIMENSÕES CORRELATAS	36
2.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO E A CULTURA ORGANIZACIONAL	36
2.2 A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	39
2.3 OS PROFISSIONAIS DO CONHECIMENTO	42
2.4 OS PROJETOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	44
2.5 INDICADORES DA AVALIAÇÃO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	48
CAPÍTULO 3 A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO	52
CAPÍTULO 4 A INDÚSTRIA PETROQUÍMICA E O PÓLO PETROQUÍMICO DE CAMAÇARI	59
4.1 A INDÚSTRIA PETROQUÍMICA	59
4.2 A INDÚSTRIA PETROQUÍMICA NO BRASIL	63
4.3 OS MODELOS DE IMPLANTAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO DA INDÚSTRIA PETROQUÍMICA BRASILEIRA	66
4.4 O PÓLO PETROQUÍMICO DE CAMAÇARI	69

CAPÍTULO 5 ASPECTOS METODOLÓGICOS	74
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	74
5.2 ABRANGÊNCIA E AMOSTRA DA PESQUISA	76
5.3 COLETA DE DADOS	76
5.4 PERFIL DOS RESPONDENTES DA PESQUISA	80
CAPÍTULO 6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS	86
6.1 O ENTENDIMENTO DAS EMPRESAS SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO	86
6.2 PRÁTICAS ADOTADAS NAS EMPRESAS	95
6.3 FERRAMENTAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO ADOTADAS	102
6.4 CAPITAL INTELECTUAL E A GESTÃO DO CONHECIMENTO	105
CAPÍTULO 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	110
7.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
7.2 RECOMENDAÇÕES	115
REFERÊNCIAS	116
APÊNDICES	125