

BRUNO SACCONI

**O MODELO CORPORATIVO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E A SUA
APLICAÇÃO NAS PRÁTICAS DESENVOLVIDAS POR UNIDADES DE NEGÓCIO:
O CASO DE UMA UNIDADE DE NEGÓCIO DE GRANDE PORTE DE UMA
COMPANHIA DE PETRÓLEO.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em
Sistemas de Gestão da Universidade Federal
Fluminense, como requisito parcial para obtenção do
Grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de
Concentração: Sistema de Gestão pela Qualidade
Total.

Orientador:
Prof. Marco Aurélio Cabral Pinto, D.Sc.

Niterói / RJ

2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

BRUNO SACCONI

**O MODELO CORPORATIVO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E A SUA
APLICAÇÃO NAS PRÁTICAS DESENVOLVIDAS POR UNIDADES DE NEGÓCIO:
O CASO DE UMA UNIDADE DE NEGÓCIO DE GRANDE PORTE DE UMA
COMPANHIA DE PETRÓLEO.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em
Sistemas de Gestão da Universidade Federal
Fluminense, como requisito parcial para obtenção do
Grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de
Concentração: Sistema de Gestão pela Qualidade
Total.

Orientador: Prof. Marco Aurélio Cabral Pinto, D.Sc.

BANCA EXAMINADORA:

Marco Aurélio Cabral Pinto, D.Sc.

Fernando Toledo Ferraz, D.Sc.

Aparecida Laino Entriel, D.Sc.

Niterói / RJ

2010

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela perseverança, apoio espiritual e por estar comigo nos momentos mais difíceis.

Ao prof. Marco Aurélio, pela orientação e disponibilidade empenhada.

E a minha família, que mesmo distante, me traz motivação constante a lutar por meus objetivos.

Onde está a vida que perdemos vivendo?

Onde está a sabedoria que perdemos no conhecimento?

Onde está o conhecimento que perdemos na informação?

ELIOT (apud O'DONNELL, 2006, p. 23)

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo identificar as iniciativas de gestão do conhecimento em uma Unidade de Negócio de grande porte de uma companhia de petróleo e avaliar a aplicação do modelo corporativo nas práticas identificadas. Neste sentido, foram elaborados questionários com as premissas do modelo corporativo e aplicados aos participantes dos projetos e seus coordenadores. A pesquisa contemplou três projetos desenvolvidos na Unidade pesquisada, contemplando três coordenadores e 341 participantes. Após a aplicação da pesquisa e análise dos resultados, chega-se a conclusão que os projetos de gestão do conhecimento desenvolvidos na Unidade de Negócio apresentam 'aplicação parcial' das premissas definidas no modelo corporativo, não significando, desta forma, que os projetos não estejam alinhados, e sim, que cada projeto é focado em diferentes premissas pelo modelo.

Palavras-chave: gestão do conhecimento, modelos de gestão.

ABSTRACT

This research aim is to identify knowledge management initiatives in a large Business Unit of an oil company and evaluate the implementation of the corporate model in the identified practices. In this regard, questionnaires with the assumptions of the corporate model were developed and applied to all participants of the projects and their coordinators. The research focused on three projects developed in the research unit comprising three coordinators and 341 participants. After conducting the research and analysing the results, we reach the conclusion that the knowledge management projects developed in the Business Unit have 'partial application' of the premises specified in the corporate model, not meaning thereby that the projects are dissonant, but that each project focuses on different assumptions in the model.

Keywords: *knowledge management, management models.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: As cinco partes básicas da organização.....	25
Figura 02: A natureza interdisciplinar do gerenciamento do conhecimento	29
Figura 03: Criação do conhecimento como vantagem competitiva.....	43
Figura 04: Quatro modos de conversão do conhecimento.....	46
Figura 05: A Espiral do conhecimento.....	46
Figura 06: Capitais do conhecimento da Companhia.....	58
Figura 07: Modelo de Gestão do Conhecimento.....	60
Figura 08: Organograma da Unidade de Negócio pesquisada.....	63
Figura 09: Estrutura de um Ativo de Produção.....	71
Figura 10: Competências mapeadas para o projeto Gerente do Futuro.....	73
Figura 11: Total de respondentes do Programa de ambientação para empregados recém admitidos na Unidade de Negócio.....	78
Figura 12: Premissa Criação do Conhecimento - Programa de ambientação para empregados recém admitidos na Unidade de Negócio.....	79
Figura 13: Premissa Retenção do Conhecimento - Programa de ambientação para empregados recém admitidos na Unidade de Negócio....	80
Figura 14: Premissa Disseminação do Conhecimento - Programa de ambientação para empregados recém admitidos na Unidade de Negócio....	81
Figura 15: Premissa Aplicação do Conhecimento - Programa de ambientação para empregados recém admitidos na Unidade de Negócio....	82

Figura 16: Aplicação Geral - Programa de ambientação para empregados recém admitidos na Unidade de Negócio.....	83
Figura 17: Total de respondentes do Fórum de Melhores Práticas de Operação da Unidade de Negócio.....	87
Figura 18: Premissa Criação do Conhecimento - Fórum de Melhores Práticas de Operação da Unidade de Negócio.....	88
Figura 19: Premissa Retenção do Conhecimento - Fórum de Melhores Práticas de Operação da Unidade de Negócio.....	89
Figura 20: Premissa Disseminação do Conhecimento - Fórum de Melhores Práticas de Operação da Unidade de Negócio.....	91
Figura 21: Premissa Aplicação do Conhecimento - Fórum de Melhores Práticas de Operação da Unidade de Negócio.....	92
Figura 22: Aplicação Geral - Fórum de Melhores Práticas de Operação da Unidade de Negócio.....	93
Figura 23: Total de respondentes do Projeto Gerente do Futuro.....	97
Figura 24: Premissa Criação do Conhecimento - Projeto Gerente do Futuro.....	98
Figura 25: Premissa Retenção do Conhecimento - Projeto Gerente do Futuro.....	99
Figura 26: Premissa Disseminação do Conhecimento - Projeto Gerente do Futuro.....	100
Figura 27: Premissa Aplicação do Conhecimento - Projeto Gerente do Futuro.....	101
Figura 28: Aplicação Geral - Projeto Gerente do Futuro.....	102

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Passar conhecimento.....	41
Quadro 02: Estágios de implementação da gestão do conhecimento, na metodologia APQC.....	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Os princípios da organização do conhecimento.....	32
Tabela 02: Atritos inibidores da transferência do conhecimento.....	37
Tabela 03: Participantes dos projetos	53
Tabela 04: Evolução organizacional da função GC.....	54
Tabela 05: Participantes do Fórum de Melhores Práticas de Operação	69
Tabela 06: Participantes do Fórum de Melhores Práticas de Operação segmentados por regime de trabalho.....	70
Tabela 07: Grau de avaliação da pesquisa.....	77
Tabela 08: Participantes do Fórum de Melhores Práticas de Operação segmentados por função.....	90
Tabela 09: Resultado da avaliação - Programa de ambientação para empregados recém admitidos.....	106
Tabela 10: Resultado da avaliação – Fórum de Melhores Práticas de Operação.....	107
Tabela 11: Resultado da avaliação – Projeto Gerente do Futuro.....	107

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
APQC	<i>American Productivity & Quality Center</i>
CACI	Curso Avançado de Combate a Incêndio
CBSP	Curso Básico de Segurança de Plataforma
CESS	Curso de Embarcações de Sobrevivência e Salvamento
DSG	Gerência de Desenvolvimento de Sistemas de Gestão
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
FRB	Curso de Embarcações Rápidas de Resgate
GC	Gestão do Conhecimento
JIT	<i>Just in time</i>
LATEC	Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente
MAKE	<i>Most Admired Knowledge Enterprises</i>
MFA	Primeiros Socorros Médicos
OIM	Curso para Gerente de Instalações <i>Offshore</i>
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
SBGC	Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento
SMS	Segurança, Meio Ambiente e Saúde

UFF Universidade Federal Fluminense

UN Unidade de Negócio

USA *United States of América*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1. APRESENTAÇÃO DO TEMA	15
1.2. O PROBLEMA	16
1.2.1. Formulação do problema	18
1.3. OBJETIVOS	18
1.3.1. Objetivo Geral	18
1.3.2. Objetivos Específicos	19
1.4. HIPÓTESE	19
1.5. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	19
1.6. RELEVÂNCIA DO ESTUDO	21
1.6.1. Contribuição teórica	21
1.6.2. Contribuição para a Unidade	21
1.6.3. Contribuição para a Universidade	22
1.6.4. Contribuição pessoal	22
2. REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1. PRESSUPOSTOS PARA AS ORGANIZAÇÕES	23
2.2. INTRODUÇÃO AO CONCEITO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	26
2.3. ABORDAGEM SOBRE CAPITAL INTELECTUAL	34
2.4. TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO	36
2.5. CONHECIMENTO TÁCITO <i>VERSUS</i> CONHECIMENTO EXPLÍCITO: O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES CRIADORAS DE CONHECIMENTO	43
2.6. MODELOS DE GESTÃO DE CONHECIMENTO	45
2.6.1. O modelo NONAKA e TAKEUCHI	45
2.6.2. O modelo APQC – <i>American Productivity & Quality Center</i>	47

2.6.2.1. Os estágios de implementação do modelo APQC	48
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	50
3.1. UNIVERSO E AMOSTRA	52
4. GESTÃO DO CONHECIMENTO NA COMPANHIA PESQUISADA	54
4.1. POLÍTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	56
4.2. ABORDAGEM SOBRE CAPITAL INTELECTUAL NA COMPANHIA	58
5. RESULTADOS E ANÁLISE	62
5.1. PROJETOS ESTRUTURADOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UNIDADE DE NEGÓCIO PESQUISADA	62
5.1.1. Programa de ambientação para empregados recém admitidos	62
5.1. 2. Fórum de melhores práticas de operações	68
5.1.3. Projeto Gerente do Futuro	72
5.2 RESULTADOS DA PESQUISA	76
5.2.1 Programa de ambientação para empregados recém admitidos	78
5.2.1.1. A visão dos participantes	78
5.2.1.2. Da avaliação do coordenador	84
5.2.2 Fórum de Melhores Práticas de Operação	87
5.2.2.1. Da avaliação dos participantes	87
5.2.2.2. Da avaliação do coordenador	94
5.2.3 Gerente do Futuro	97
5.2.3.1 Da avaliação dos participantes	97
5.2.3.2 Da avaliação do coordenador	103
5.3 SÍNTESE DE RESULTADOS	105
6. CONCLUSÃO	109
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	111
ANEXOS	114

1. INTRODUÇÃO

1.1. APRESENTAÇÃO DO TEMA

Os estudos sobre gestão do conhecimento crescem potencialmente no mundo inteiro. As organizações despertaram para o valor que representa o conhecimento dentro de suas estruturas e principalmente para o que a falta e a perda dele pode representar para o negócio em que elas atuam.

Segundo Ishikura (2008, p. 166),

a economia baseada no conhecimento e o conhecimento como arma de competitividade ganharam importância, pois o valor é encontrado mais no intangível do que no *hardware* tangível. O patrimônio indispensável para as empresas de hoje não é a fábrica e o equipamento, mas o conhecimento acumulado e as pessoas que o possuem.

E não importa o tamanho da organização para se perceber a importância de gerir o conhecimento. No entanto, é nas maiores que acredita-se representar maior valor e relevância para o desenvolvimento de seus negócios.

Num ambiente de negócios marcado pela constante necessidade de inovação, agilidade, flexibilidade, competitividade, diferenciação frente a concorrentes, em que o conhecimento necessário aos profissionais muda com notável rapidez e a prática de gestão competitiva¹ é fundamental, os programas de capacitação de pessoal devem estar cada vez mais focados no negócio e nas estratégias da organização, visando acelerar o processo de aprendizagem organizacional e a obtenção de seus resultados.

¹ Gestão Competitiva: O processo de Gestão Competitiva pode ser entendido como um conjunto de conceitos e técnicas que possibilita às organizações Elaborar Estratégias Comerciais, fazer com que sua equipe a entenda e principalmente implemente-a de forma efetiva. RODRIGUES FILHO, 2008.

A mudança do negócio, pautado por muitos anos na exploração de petróleo e gás natural, passando a uma empresa de energia, estruturada na exploração, produção, transporte, processamento e distribuição de produtos derivados e energia, e a demanda da sociedade brasileira por crescimento econômico, exigiram da empresa pesquisada expressivos investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal e gestão do conhecimento, de forma a manter sua competitividade e liderança de mercado.

Esses investimentos devem ser concentrados principalmente nas atividades de aceleração da transferência de conhecimento técnico para este público alvo que acaba de chegar à Companhia, visando minimizar os possíveis impactos gerados pela saída dos profissionais mais experientes através de processos de aposentadoria e outras oportunidades geradas pelo mercado.

Por outra linha de pensamento, entende-se que a promoção da gestão do conhecimento exige da corporação um programa de gestão estruturado e a garantia da implantação em suas unidades de negócios alinhadas ao que o programa preconiza, para que a aceleração do desenvolvimento efetivamente aconteça de forma uniforme e perspicaz, gerando resultado para a Companhia.

1.2. O PROBLEMA

Considerando o problema de gestão do conhecimento identificado, representado neste caso por uma Unidade de Negócios de grande porte de uma companhia de Petróleo, onde sua força de trabalho está cada vez mais jovem, surge um novo desafio à empresa: como assegurar que as iniciativas de gestão do conhecimento desenvolvidas nas unidades estejam de acordo com as premissas da estratégia corporativa, considerando o crescimento da organização em suas atividades no Brasil e em outros países de atuação.

Um segundo desafio posicionado é a necessidade de alavancar os projetos estruturados voltados à gestão do conhecimento, alinhados ao mapa

estratégico da Gestão do Conhecimento, buscando compartilhar o conhecimento existente entre profissionais mais experientes e recém admitidos na organização.

Frente aos novos desafios do pré-sal, entende-se que o conhecimento representa a principal ferramenta na busca pela tecnologia e capacidade inovativa necessária ao desenvolvimento das atividades exploratórias futuras de qualquer companhia petrolífera que vier a explorá-lo, assegurando a auto-suficiência energética do país e colocando-o em posição privilegiada em produção de petróleo no mundo.

Todos esses desafios estão inseridos num contexto que exigem de qualquer organização a plena capacidade de se adaptar às mudanças do mercado onde estão inseridas e também a capacidade de se manter firme no mercado competidor, adequando sua estratégia sempre que necessário.

Neste contexto, é possível comparar este momento de capacidade de mudanças rápidas que o negócio petróleo passa com um discurso sobre a capacidade de adequação a mudanças ambientais, escrito por NONAKA & TAKEUCHI (2008, p. 18):

O sucesso das corporações nunca foi tão frágil. Apenas algumas poucas empresas têm demonstrado capacidade de mudar tão rápido quanto o ambiente que as cerca e de lidar com as complexidades envolvidas. Uma das principais razões pelas quais as empresas fracassam, atualmente, é sua tendência de eliminar os paradoxos, prendendo-se a antigas rotinas criadas pelo seu sucesso anterior.

Com uma história pautada pelo sucesso exploratório e pela conquistada auto-suficiência do petróleo ao Brasil, a empresa em questão aspira novos desafios, onde a gestão do conhecimento e a capacidade de adaptação as mudanças do cenário são fatores determinantes ao atingimento dos resultados esperados.

1.2.1. Formulação do problema

Dado o modelo corporativo de gestão do conhecimento, **que grau de aplicação pode-se esperar nas práticas desenvolvidas pela Unidade de Negócio pesquisada?**

1.3. OBJETIVOS

Com o objetivo de elucidar o problema proposto, o presente trabalho apresenta os seguintes objetivos:

1.3.1. Objetivo Geral

A pesquisa tem por objetivo identificar as iniciativas de gestão do conhecimento presentes na Unidade de Negócio pesquisada e avaliar a aplicação do modelo corporativo nas práticas identificadas.

1.3.2. Objetivos Específicos

Para o alcance do objetivo final, serão considerados os seguintes objetivos intermediários:

- Identificar os projetos estruturados de gestão do conhecimento na Unidade de Negócio pesquisada;
- Pesquisar o modelo corporativo de gestão do conhecimento adotado pela Companhia;
- Analisar comparativamente e mensurar a aplicação do modelo corporativo nas práticas desenvolvidas na Unidade de Negócio pesquisada;

1.4. HIPÓTESE

Espera-se encontrar através da pesquisa, como as práticas de gestão do conhecimento desenvolvidas na Unidade de Negócio pesquisada apresentam as premissas preconizadas no modelo corporativo apresentado.

1.5. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A presente pesquisa pretende abordar a gestão do conhecimento nas organizações, focando a aplicação de modelos corporativos nas práticas desenvolvidas por Unidades de Negócio.

O estudo restringe-se a área de atuação da Unidade de Negócio pesquisada, com sede na cidade de Macaé – RJ, em comparação aos modelos corporativos adotados pela Companhia.

A Unidade de Negócio pesquisada é responsável por concessões petrolíferas situadas na Bacia de Campos, contando com cerca de 5.950 empregados próprios, atuando nas atividades de apoio terrestre e operação de plataformas marítimas.

O planejamento da pesquisa, bem como a elaboração dos questionários iniciou no segundo semestre de 2009 e a aplicação da pesquisa ocorreu entre janeiro e março de 2010.

Este estudo considerou, para fins de coleta de informações, empregados próprios, considerados referência sobre o tema e envolvidos nos programas desenvolvidos pela Unidade.

Os projetos de Gestão do Conhecimento desenvolvidos na Unidade pesquisada e avaliados são:

- Programa de ambientação para empregados recém admitidos;
- Fórum de melhores práticas de operação;
- Gerente do futuro.

No total, 341 participantes receberam os questionários para resposta, além dos três coordenadores dos projetos.

1.6. RELEVÂNCIA DO ESTUDO

1.6.1. Contribuição teórica

Identifica-se a relevância do estudo na pesquisa direcionada ao aumento das fontes de conteúdo disponíveis sobre gestão do conhecimento e ao registro das práticas desenvolvidas por uma instituição pública, a luz do conhecimento já reproduzido por outros pesquisadores.

1.6.2. Contribuição para a Unidade

A Unidade estudada não possui análise comparativa recente de suas iniciativas de gestão do conhecimento, o que representa uma oportunidade de atualização dos projetos de gestão do conhecimento, alinhando-os aos padrões corporativos.

1.6.3. Contribuição para a Universidade

Além da produção de conhecimento, a pesquisa proposta abrirá oportunidades para outros pesquisadores investigarem as iniciativas de gestão do conhecimento em empresas de segmentos diferentes, públicas ou privadas, comparando os resultados alcançados, com base nas fontes bibliográficas sobre o tema.

1.6.4. Contribuição pessoal

O resultado da pesquisa poderá responder a questionamentos importantes sobre os processos de trabalho de atuação do pesquisador, elucidando problemas de gestão de processos e pessoas na Unidade pesquisada.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. PRESSUPOSTOS PARA AS ORGANIZAÇÕES

De maneira a ordenar as contribuições teóricas relacionadas ao tema proposto, optou-se por revisar criticamente ‘modelos organizacionais’ selecionados. Estes ‘modelos’ seriam, assim, testes a partir dos quais torna-se possível compreender a maior ou menor aplicação das políticas às práticas ou, ainda, da estratégia que resulta da ação estrutural.

Morgan (1996) traz, metaforicamente, uma comparação das estruturas organizacionais com elementos e aspectos reais, contextualizados no ambiente, de forma a se pensar a realidade das organizações.

Projetos de gestão do conhecimento estão quase que obrigatoriamente, sujeitos a forma como a estrutura organizacional se apresenta para o alcance dos objetivos estabelecidos. As metáforas utilizadas por Morgan, apresentam realidades distintas, mas que influenciam diretamente em qualquer tentativa de implantação de gestão do conhecimento nas organizações.

Das metáforas apresentadas por Morgan (2007), cabe analisar comparativamente ao tema estudado, a que traz as organizações vistas como cérebros, que apresenta uma reflexão sobre o que acontece se pensarmos nas organizações como cérebros vivos, afirmando que “as organizações são sistemas de informações. São sistemas de comunicações. E são sistemas de tomada de decisões. Portanto não é um exagero considerá-las como cérebros processadores de informações!” Morgan (2007, p. 95).

Seguindo a linha de pensamento apresentada, o autor referencia as principais transformações na sociedade como base para uma reflexão sobre organizações como cérebros, como a evolução da Eletrônica (exemplo dos caixas de supermercado, que registram faturamento, controle de estoques,

etc), a tecnologia de microprocessamento e as organizações virtuais, e a fabricação *jus in time*. Segundo o autor, “o JIT transformou as relações organizacionais em todo o mundo, ligando o que antes eram organizações independentes em sistemas integrados de inteligência e atividade. Vemos o mesmo processo acontecendo no mundo das finanças e no setor de serviços”. Morgan (2007, p. 97).

A relação entre a gestão do conhecimento e as organizações vistas como cérebros pode ser explicada pelo autor através dos desafios impostos pelas mudanças rápidas. Segundo Morgan (2007, p. 98), “neste mundo onde a mudança e a transformação rápidas estão tornando-se a norma, as organizações enfrentam novos desafios. Além de planejarem e executarem tarefas de maneira eficiente e racional, elas enfrentam o desafio de aprender constantemente e, o que talvez seja ainda mais importante, de aprender a aprender”.

Ainda sobre organizações que aprendem, Morgan (2007, p. 99) traz o *feedback* negativo como a primeira ocorrência desse aprendizado, afirmando que:

para se auto-regular, os sistemas que aprendem precisam ser capazes de:

- Sentir, monitorar e detectar aspectos significativos do ambiente,
- Relacionar estas informações com normas operacionais que guiam o comportamento do sistema,
- Detectar desvios significativos em relação às normas e
- Iniciar ações corretivas quando discrepâncias forem detectadas.

Acerca das condições descritas por Morgan, o autor afirma ainda que:

...quando estas quatro condições são satisfeitas, cria-se um processo contínuo de troca de informações entre um sistema e seu ambiente que permite que o sistema monitore as mudanças e inicie respostas apropriadas. Assim, o sistema pode operar de maneira inteligente e autocontroladora. Morgan (2007, p. 100).

As mudanças rápidas, citadas pelas literaturas existentes como principais responsáveis pelos fenômenos organizacionais, podem ser consideradas

também como principal fator responsável pela necessidade de se fazer gestão do conhecimento nas organizações.

Numa outra linha de pensamento, Mintzberg (2003), traz um modelo de organização com estruturas em cinco configurações: o núcleo operacional, a cúpula estratégica, a linha intermediária, a tecnoestrutura e a assessoria de apoio, conforme figura 01.

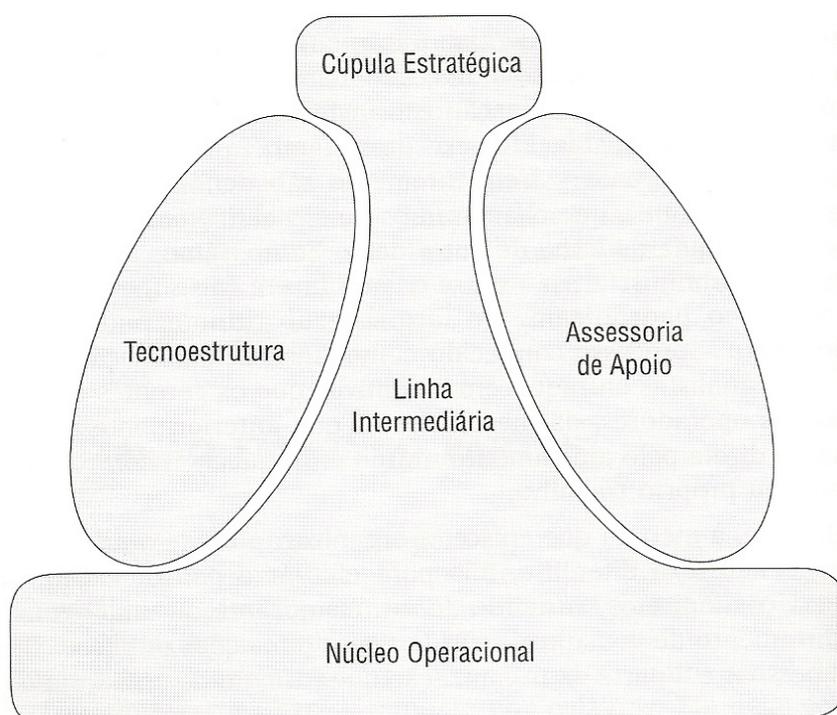


Figura 01: As cinco partes básicas da organização.

Fonte: Mintzberg (2003, p. 22).

Faz-se importante a consideração de Mintzberg, pois programas de gestão do conhecimento em organizações com estruturas densas, no caso da empresa contextualizada neste estudo, podem sofrer impactos relevantes de comunicação, limites de competência e controle, quando o objetivo corporativo é estabelecer diretrizes para toda a Companhia. Desta forma, a estrutura organizacional e seus limites de competência e poder podem apresentar riscos na aplicação conceitual e funcional dos projetos corporativos até a linha operacional.

Mintzberg (2003, p. 20) descreve que “as organizações são estruturadas para capturar e dirigir os sistemas de fluxos e para definir os inter-relacionamentos das diferentes partes”. É neste aspecto, entre gerir fluxos de comunicação e inter-relacionamentos nas estruturas organizacionais que o risco contextualizado anteriormente pode se apresentar em maior potencial.

Conforme Mintzberg descreve a estruturação de organizações em cinco configurações, percebe-se que as diretrizes de gestão tendem a apresentar maior êxito quando o objetivo definido é assumido também como objetivo dos diferentes indivíduos organizacionais, atuando com alinhamento ao que se espera corporativamente pela organização.

2.2. INTRODUÇÃO AO CONCEITO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Em empresas onde a quantidade de dados isolados criados por dia é imensurável, estudar gestão do conhecimento se apresenta como necessidade, distante de modismos, já que o tema se apresenta em valorização crescente pelas principais fontes de conhecimento em gestão disponíveis.

Citado por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 5), Druker afirma que “na nova economia, o conhecimento não é apenas mais um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção – trabalho, capital e terra – mas sim o único recurso significativo atualmente”, afirmando que o conhecimento se tornou muito mais que um recurso na sociedade.

Na Companhia pesquisada, milhares de dados são gerados por dia, que se organizados de forma a gerar informação, podem representar a maior riqueza da organização.

Gerir conhecimento não se trata apenas de ter esse conjunto de dados e informações armazenados nos computadores. Estes, por si só, não representam conhecimento.

Auxiliando o entendimento da evolução de um dado em conhecimento, Teixeira (2000, p. 21) afirma que:

Para transformar dados em informação precisamos de ferramentas. Mas para transformar informação em conhecimento precisamos de tempo. Conhecimento não é nem dado nem informação, mas está relacionado a ambos. Podemos pensar em informação como sendo dado que faz sentido, que faz diferença. Mas o conhecimento seria então um conjunto formado por experiências, valores, informação de contexto e – por que não? - criatividade aplicada e avaliação de novas experiências e informações

Davenport e Prusak (in Carbone, 2006), explicam que:

... o conhecimento é decorrente da informação, que, por sua vez, deriva de conjunto de dados... O conhecimento pode ser visto como conjunto de informações reconhecidas e integradas pela pessoa dentro de um esquema preexistente. Isso significa que as informações são transformadas em conhecimento por meio da intervenção de pessoas, seja reconhecendo essas informações, seja integrando-as.

Entendendo inicialmente o conhecimento, pode-se perguntar: e onde está o conhecimento nas organizações?

A literatura nos aponta que o conhecimento não está apenas nos documentos, nos arquivos digitais ou nos procedimentos existentes. Ele pode ser encontrado, entre outros, nos processos de trabalho, nas relações com clientes e fornecedores, nos grupos de trabalho, nas redes sociais e o que pode ser mais difícil de gerir, na mente dos empregados.

Do ponto de vista de O'Dell (2004, p. 72), a gestão do conhecimento não se restringe apenas no compartilhamento de documentos, sugerindo que o conhecimento não existe senão nas experiências das pessoas. Afirma ainda que o conhecimento é a informação em ação.

Esse conjunto de conhecimentos, espalhados pelos diversos pontos da organização, pode representar a maior parte da riqueza das organizações. Ainda de acordo com Teixeira (2000, p. 23),

O interesse pelo conhecimento nas empresas (ou capital intelectual) começou com a constatação de que o valor de mercado de diversas empresas (Lotus, Microsoft, Apple, Amazon.com, Yahoo!, Nokia, Skandia, Nike, Benneton, America On Line, entre diversas outras) é muito maior do que o valor do seu patrimônio físico (instalações, equipamentos, etc.).

O autor explica que o valor das marcas, patentes, capacidade de inovação, talento dos funcionários, relações com clientes e outros bens considerados 'intangíveis', estão incluídos no valor total das ações da empresa, ou seja, representa parte de sua riqueza.

O termo gestão do conhecimento se torna então o ponto de partida conceitual necessário para o entendimento dos processos de desenvolvimento de recursos humanos voltados para a transferência e retenção de conhecimento nas organizações.

A literatura sobre o tema começou a ser publicada a partir do início dos anos 90, onde vários autores expressam suas linhas de pensamento de formas diferentes, mas a maioria traçando um paralelo com o capital intelectual nas organizações e a geração de riqueza pelos seus ativos intangíveis.

Dalkir traz de forma ilustrada, as disciplinas associadas à gestão do conhecimento, permeando todos os sistemas envolvidos na organização, conforme figura 02:



Figura 02: A natureza interdisciplinar do gerenciamento do conhecimento.

Fonte: Dalkir (2005, p. 06).

A figura remete ao leitor a associação de processos organizacionais passíveis de produção de conhecimento ou detentores de ferramentas que auxiliam a gestão do conhecimento interdisciplinar. Como exemplo, as tecnologias voltadas à rede mundial de computadores é um elemento presente em todos os outros processos ilustrados na figura, e, analisando criticamente as organizações onde se trabalha gestão do conhecimento, onde se tem pessoas, ali está também presente a rede mundial de computadores.

Segundo Bukowitz e Willians (2002, p. 17), “a gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual.”

Aprofundando o conceito citado, os autores complementam que “a riqueza acontece quando uma organização utiliza o conhecimento para criar processos mais eficientes e efetivos”.

Esta habilidade de criar processos mais eficientes e efetivos está relacionada diretamente a responsabilidade gerencial na condução dos processos de gestão do conhecimento, o que ainda parece crítico nas organizações. Citado por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 6), incluído na definição de ‘trabalhador do conhecimento’ está o “executivo do conhecimento que sabe como alocar o conhecimento para uso produtivo, assim como o capitalista sabia como alocar

o capital para uso produtivo”. Na mesma linha de pensamento, também citado por Nonaka e Takeuchi, Quinn (p. 6) observa que “a habilidade de gerenciar o que chama de ‘intelecto baseado no conhecimento’ está rapidamente se tornando a habilidade crítica do executivo dessa era”.

A citação de Nonaka e Takeuchi, bem como a citação de Quinn, sinalizam claramente a necessidade de envolvimento gerencial efetivo na condução dos processos de gestão do conhecimento, aplicando-a em seus processos e agregando valor para as organizações.

Associando o conceito ao objeto estudo deste trabalho, a criação de processos mais eficientes e efetivos está associada ao desafio da organização em prover a transferência de conhecimento para os empregados recém admitidos, assegurando que os processos produtivos não sofram impactos com a falta de experiência da grande massa considerada ‘novos’ e a saída de profissionais experientes, detentores das competências técnicas² necessárias ao desenvolvimento de suas atividades.

Numa outra linha de pensamento, Rossato (2003, p. 7), diz que “a gestão do conhecimento é um processo contínuo e dinâmico que visa gerir o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados e estimular a conversão do conhecimento.

Tal conversão do conhecimento ilustra a capacidade da organização em estimular a utilização deste conhecimento gerado nos processos de inovação e criatividade, assegurando a produção de riqueza citada por Bukowitz e Willians.

Carvalho (2008, p. 15) apresenta um importante aspecto ligado a gestão do conhecimento – assegurar a continuidade operacional através da gestão de conhecimentos essenciais, como segue:

- Identificar o que as pessoas da empresa sabem;
- Intensificar a utilização do conhecimento especializado;
- Compartilhar conhecimentos entre as pessoas;

² Competências Técnicas: a competência, então, é aqui entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamento e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho. Carbone *et al.* (2005, p.43).

- Facilitar a reutilização de conhecimentos existentes em novas situações;
- Facilitar o desenvolvimento profissional das pessoas; e
- Fortalecer a percepção do valor da empresa pelos clientes.

Apesar de não avançar para o campo da criação do conhecimento, o autor sugere a gestão pautada no conhecimento já existente na organização, através de técnicas estruturadas e modestas, do ponto de vista da gestão do conhecimento.

Avançando um pouco mais no conceito de conhecimento, para uma atuação estratégica, as organizações devem não só identificar os conhecimentos estratégicos fundamentais ao seu negócio. Goulart (2008, p. 25) diz que:

Mapear esses conhecimentos, identificando quem os possui, em que níveis eles existem na empresa e como podem ser explicitados, tornou-se uma questão vital para as empresas, que adotam, adaptam ou desenvolvem métodos de mapeamento conhecidos... Uma vez identificados os conhecimentos estratégicos, é imprescindível fazer sua gestão, por meio dos processos de captura, armazenamento, disseminação e compartilhamento, permitindo, dessa maneira, que sejam utilizados por toda a empresa, no aperfeiçoamento e na evolução de suas estratégias.

O texto citado pode representar uma ligação direta com um modelo de gestão do conhecimento, representado pela indicação da 'captura, armazenamento, disseminação e compartilhamento', o que poderá ser analisado nos capítulo que abordará os modelos de gestão do conhecimento.

Numa abordagem clara e objetiva, Sveiby (1998, p. 32), faz uma comparação dos princípios da organização do conhecimento, sob duas óticas distintas: uma relacionada a perspectiva industrial e outra voltada para a perspectiva do conhecimento.

Tabela 01: Os princípios da organização do conhecimento

Item	Visto pelo paradigma industrial, ou de uma perspectiva industrial	Visto pelo paradigma do conhecimento, ou de uma perspectiva do conhecimento
Pessoas	Geradores de custo ou recursos	Geradores de receita
Base de poder dos gerentes	Nível relativo na hierarquia organizacional	Nível relativo de conhecimento
Luta de poder	Trabalhadores físicos <i>versus</i> capitalistas	Trabalhadores do conhecimento <i>versus</i> gerentes
Principal tarefa da gerência	Supervisão de subordinados	Apoio aos colegas
Informação	Instrumento de controle	Ferramenta para o recurso da comunicação
Produção	Trabalhadores físicos processando recursos físicos para criar produtos tangíveis	Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis
Fluxo de informações	Via hierarquia organizacional	Via redes colegiadas
Forma básica de receita	Tangível (dinheiro)	Intangível (aprendizado, novas ideias, novos clientes, P&D)
Estrangulamentos na produção	Capital financeiro e habilidades humanas	Tempo e conhecimento
Manifestação da produção	Produtos tangíveis (<i>hardware</i>)	Estruturas intangíveis (conceito e <i>software</i>)
Fluxo de produção	Regido pela máquina sequencial	Regido pelas ideias, caótico
Efeito do porte	Economia de escala no processo de produção	Economia de escopo das redes
Relacionamento com o cliente	Unilateral pelos mercados	Interativo pelas redes pessoais
Conhecimento	Uma ferramenta ou um recurso entre outros	O foco empresarial
Finalidade do aprendizado	Aplicação de novas	Criação de novos ativos

	ferramentas	
Valores do mercado acionário	Regidos pelos ativos tangíveis	Regidos pelos ativos intangíveis
Economia	De redução de lucros	De aumento e redução de lucros

Fonte: Sveiby (1998, p. 32).

As comparações descritas na tabela 1 trazem aspectos que partem desde o nível operacional ao nível estratégico nas organizações e também aspectos externos, como os processos relacionados a clientes, valores de mercado acionário e economia. Um aspecto relevante abordado por Sveiby é a questão do comportamento gerencial, importantíssimo para a implantação de um modelo de gestão do conhecimento nas organizações.

Sveiby (1998, p. 30) prega também que na organização do conhecimento, os gerentes passam a ter um grande desafio, que é acompanhar o nível cultural dos seus subordinados. O autor faz comentários sobre suposições que elevam esse desafio:

“...suponhamos que os funcionários saibam mais do que seus chefes, tenham mais sensibilidade para o mercado e estejam mais próximos dos clientes. Suponhamos que falar ou escrever seja ação e que os funcionários valorizem mais a provação de seus colegas do que a de seus líderes”.

O autor questiona ainda se é possível liderar essa organização, que já foi rotulada de ‘redes de pesca’, uma analogia que exhibe claramente que a postura gerencial citada faz parte do passado. No entanto, suas suposições não deixam claro se o conhecimento requerido faz parte de competências gerenciais ou de competências técnicas e isso pode se opor a ideia de outros pensadores, que alegam que o conhecimento técnico não é o essencial para a liderança de equipes.

De qualquer forma, sua abordagem é importante para destacar o papel gerencial na cultura de organização do conhecimento. Tanto a mudança da postura gerencial, quanto seu patrocínio na implementação de uma política do conhecimento são essenciais ao resultado esperado.

2.3. ABORDAGEM SOBRE CAPITAL INTELECTUAL

Todos esses conceitos de gestão do conhecimento são citados em paralelo com o capital intelectual nas organizações. Bukowitz e Willians (2002, p. 18), conceitua como

qualquer coisa valorizada pela organização que esteja contida nas pessoas, ou seja, derivada de processos, de sistemas e da cultura organizacional – conhecimento e habilidades individuais, normas e valores, bases de dados, metodologias, *software*, *know-how*, licenças, marcas e segredos comerciais.

Nota-se que os autores se preocupam em incluir no conceito de capital intelectual o conjunto de conhecimentos gerados a partir da tecnologia da informação, como sistemas, banco de dados etc.

Os autores alertam ainda sobre a importância de distinguir capital intelectual dos ativos físicos ‘tangíveis’, pois nem sempre o capital intelectual pode ser considerado propriedade da organização.

O capital intelectual pode gerar benefícios ou prejuízos que não estão sob o controle das organizações, na medida em que o conhecimento gerado está abundantemente retido na memória dos diversos profissionais envolvidos nos processos. Enquanto empregados comprometidos, o conhecimento é utilizado em favor da organização, o que pode não ocorrer nos processos de aposentadoria e evasão de profissionais para outras organizações.

E sobre a forma de gerir esse conhecimento retido, Bukowitz e Willians citam que “o processo de extrair esse valor deve ser gerido muito diferentemente do processo dos ativos intangíveis”, se relacionando ao modelo de gestão do conhecimento a ser aplicado nas organizações.

Alinhado ao discurso de Bukowitz e Williamns, Edvinsson (2003, p. 7), citando o conceito de Larry Prusak, diretor da iniciativa IBM e Lotus e do *Institute of Knowledge Management*, define o Capital Intelectual como “os recursos intelectuais que foram ‘formalizados, captados e alavancados’ para criar valor”.

Edvinsson (2003, p. 8) após análise de outros conceitos, conclui que:

capital intelectual é uma combinação entre capital humano – os cérebros, as habilidades, as ideias e o potencial dos membros de uma organização – e do capital estrutural – que consiste de clientes, processos, banco de dados, marcas e sistemas de tecnologia da informação.

Novamente o fator ‘tecnologia da informação’ aparece destacado nos conceitos sobre capital intelectual e sobre a formação dos ativos do capital intelectual, Edvinsson (2003, p. 8), citando Philip Bealieu, S. Mitchell Williams e Michael Wright, da Universidade de Calgary, escreve que:

Os ativos do capital intelectual se desenvolvem a partir:

- a) da geração de novos conhecimentos e inovações;
- b) da aplicação dos conhecimentos atuais aos problemas e pendências atuais, de forma a aprimorar os funcionários e a clientela;
- c) do condicionamento, processamento e transmissão do conhecimento e;
- d) da aquisição de conhecimentos modernos por meio da pesquisa e do aprendizado.

A citação sobre os ativos do capital intelectual é apresentada de forma global, trazendo não só o conhecimento explícito, mas o que deriva de processos dentro das organizações e do que é explicado pela ciência através de pesquisas.

As publicações sobre gestão do conhecimento normalmente estão associadas à forma como as organizações relacionam suas iniciativas de gestão para assegurar vantagem competitiva. Pode-se considerar que competitividade virou a ‘publicação da vez’.

Mas não é só o capital intelectual das organizações que auxiliam as organizações na busca pela vantagem competitiva. Teixeira Filho (2000, p. 71) diz que:

A relação entre a Gestão do Conhecimento e a vantagem competitiva para as empresas passa por diversos aspectos, mas principalmente por: pessoas, processos, tecnologia e informações. Cada uma dessas quatro dimensões pode ser trabalhada, pelo ponto de vista da

geração, preservação e disseminação do conhecimento, com o objetivo de criar e manter vantagens competitivas para a empresa.

A integração dos quatro fatores destacados pelo autor forma a base de uma estrutura de gestão do conhecimento, permeando a organização como um todo. No fator 'pessoas', a organização deve se fazer presente da forma mais abrangente possível e em todos os segmentos.

Davenport & Prusak (2003, p. 129) afirmam que “a gestão do conhecimento não alcançará sucesso numa organização se ela for de responsabilidade unicamente de um grupo – mesmo que seja grande – de funcionários”. É comum novas ferramentas de gestão lançadas no mercado serem implementadas nas organizações como um programa piloto e que não prosperam e se propagam pelas demais áreas da organização. Isso gera um desgaste muito grande para a gestão corporativa, pois perde credibilidade na implantação de seus processos e diretrizes, além, obviamente, do custo envolvido nestes programas pilotos.

2.4. TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

Este tema representa um grande desafio para a gestão do conhecimento nas organizações. Os profissionais mais experientes, naturalmente responsáveis pela difusão do conhecimento entre as equipes de trabalho, normalmente são os que possuem maior carga de trabalho nas organizações, não sobrando muito tempo para se dedicar a transferência de conhecimento.

Segundo Davenport & Prusak (2003, p. 107), “quase sempre as organizações contratam pessoas brilhantes e as isolam ou as sobrecarregam de tarefas que lhes deixam pouco tempo para pensar e nenhum para conversar”. Os autores julgam o 'pensar e conversar' como a principal ferramenta de transferência de conhecimento nas organizações.

Se comparada a realidade da organização objeto deste estudo, talvez a citação não se aplicaria em sua essência, pela natureza destas organizações. As pessoas brilhantes citadas representam em verdade os profissionais com carreira alavancada, detentores de uma experiência específica na organização, com capacidade plena e natural de transferir conhecimentos para a base menos experiente. No entanto, o fato de estarem isolados ou sobrecarregados de trabalho certamente é um fator incidente nas organizações que prejudicam ou impedem a prática de transferência de conhecimento.

Mas não é só a sobrecarga de trabalho das pessoas mais experientes que dificulta a transferência do conhecimento. Existem fatores culturais nas organizações que inibem, retardam ou impedem que esse fenômeno aconteça. Davenport & Prusak (2003), tratam essa inibição como 'atritos', que permeiam negativamente nas organizações, e sugere possíveis soluções, conforme tabela 02:

Tabela 02: Atritos inibidores da transferência do conhecimento

Atrito	Soluções possíveis
Falta de confiança mútua	Construir relacionamentos e confiança mútua através de reuniões face a face
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência	Estabelecer um consenso através de educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodízio de funções
Falta de tempo e de locais de encontro; ideia estreita de trabalho produtivo	Criar tempo e locais para transferência do conhecimento: feiras, salas de bate-papo, relatos de conferências
<i>Status</i> e recompensas vão para os possuidores do conhecimento	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento
Falta de capacidade de absorção pelos recipientes	Educar funcionários para a flexibilidade; propiciar tempo para aprendizado; basear as contratações na abertura a ideias
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do 'não inventado aqui'	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; a qualidade das ideias é mais importante que o cargo da fonte

Intolerância com erros ou necessidade de ajuda	Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de <i>status</i> por não se saber tudo
--	--

Fonte: Davenport & Prusak (2003, p. 117 e 118)

Possivelmente esses atritos estão presentes na organização objeto deste estudo, principalmente quando se trata de aspectos culturais. A Bacia de Campos conta com profissionais de diversos estados brasileiros, com culturas distantes uma da outra, onde o amadurecimento e adaptação nem sempre se fazem do dia para a noite.

E tratando de cultura de empresa do ramo petroquímico, parece que o tempo destinado ao compartilhamento do conhecimento é completamente comprometido pelo nível de ocupação dos especialistas. Estes sempre possuem carga excessiva de trabalho, impossibilitando a passagem do conhecimento aos menos experientes.

A tabela chama atenção para a questão das recompensas que são destinadas sempre para os possuidores do conhecimento. Esse pode ser um fator crítico de gestão, quando a população de determinada organização é considerada jovem o suficiente para criar conflitos de interesses, o que, estatisticamente, poderá ser comprovado no caso da unidade pesquisada. Com as contratações a partir de 2002, a Unidade pode ter se tornado jovem o bastante, em termos de profissionais, gerando esses conflitos e influenciando cada vez mais a ambiência organizacional.

Outro fator que possivelmente pode ter consequências na transferência do conhecimento é a falta de capacidade de absorção pelos recipientes. O ensino aberto do negócio petróleo é muito novo no Brasil. A Companhia sempre formou seus próprios profissionais. Isso significa que a absorção de profissionais do mercado trará sempre profissionais inexperientes, devido a especificidade das atividades petrolíferas, que requer um tempo maior de maturidade para a transferência do conhecimento. Cabe descrever que este fator não se aplica na totalidade das atividades desta organização, mas certamente a área técnica passa por estas dificuldades relatadas.

Ressaltando este aspecto, Davenport & Prusak (2003, p. 119) asseguram que “um aspecto importante de sucesso de qualquer projeto de transferência do conhecimento é a linguagem comum dos participantes”.

Continuando sobre o compartilhamento de conhecimento, Silva (2008, p. 52) cita que:

Compartilhar significa trocar, difundir, combinar ou transferir conhecimento produzido tanto na esfera individual como na coletiva, em decorrência de interações entre pessoas e grupos, ensejando modelos tanto interpretativos como integrativos que alcancem toda a organização, até que o conhecimento seja institucionalizado e incorporado aos seus repositórios, ou seja, rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (Citado em CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

A citação, que também sugere um modelo padronizado de gestão do conhecimento, enfatiza a transferência de conhecimento não só de forma individual, mas dos grupos de trabalho divididos dentro das organizações.

Ainda sobre transferência do conhecimento, Davenport & Prusak (1999, p. 107) descrevem ainda que:

As empresas comprometidas com a transferência do conhecimento tácito costumam montar programas formais de orientação e tornar a transmissão do conhecimento para funcionários mais jovens uma parte explícita das descrições de cargo de pessoal qualificado de alto nível.

Em seguida, ressaltando a técnica de ‘pensar e conversar’, Davenport & Prusak citam dois comentários importantes (p. 109):

1. Temos documentos, bancos de dados, e *intranet Web*, *groupware*, o que você pensar. Mas os prepostos e as reuniões face a face que temos são de longe os mais importantes canais de transferência de tecnologia para as empresas-membros³.
2. Na nova economia, conversar é a mais importante forma de trabalho. Conversar é a maneira pela qual os trabalhadores do conhecimento descobrem aquilo que sabem, compartilham esse

³ Marilyn Redmond - gerente de transferência de conhecimento da Sematech, localizada em Austin, Texas. Entrevista com os autores, maio de 1996.

conhecimento com seus colegas e, nesse processo, criam conhecimento novo para a organização.⁴

As afirmações mostram que as práticas informais de transferência de conhecimento são mais eficientes para a gestão do conhecimento, não invalidando as demais técnicas estruturadas e praticadas pelas organizações.

Ainda sobre ferramentas para a transferência, Davenport & Prusak escrevem sobre a criação de locais e ocasiões específicas para os profissionais interagirem informalmente, se referindo a feiras e fóruns abertos do conhecimento.

As ferramentas de gestão do conhecimento adotadas pelas organizações podem ser tão variadas que seus profissionais nem percebiam a riqueza que os rodeiam. No entanto, saber utilizar todo o conhecimento que está a sua volta nem sempre é entendido por todos os profissionais.

Devenport & Prusak (1999, p. 123) alertam que:

A transferência do conhecimento envolve duas ações: transmissão (envio ou apresentação do conhecimento a um receptor potencial) e absorção por aquela pessoa ou grupo. Se o conhecimento não for absorvido, ele não terá sido transferido. A mera disponibilização do conhecimento não é transferência. O acesso é necessário, mas de forma alguma é suficiente para garantir que o conhecimento será usado. O objetivo da transferência do conhecimento é melhorar a capacidade da organização de fazer as coisas e, portanto, aumentar seu valor. Mesmo a transmissão e a absorção juntas não têm valor útil se o novo conhecimento não levar a alguma mudança de comportamento ou ao desenvolvimento de alguma ideia nova que leve a um novo comportamento.

A referência deixa claro que a transferência do conhecimento só será efetiva quando a transmissão do conhecimento e a absorção pelo receptor sejam efetivamente realizadas e que se faça uso desse conhecimento modificando ou gerando um novo conhecimento que agregue algum valor à organização.

Esta afirmação gera uma associação com o que Edvinsson (2003, p. 9) escreve sobre a não utilização de um conhecimento em fase de transferência:

⁴ Alan W. Webber, "What's So New About the New Economy?", *Harvard business Review* (janeiro-fevereiro de 1993):28.

... 80% do que as pessoas aprendem são esquecidos um dia depois do treinamento. Isso acontece não porque o treinamento seja inadequado, mas sim porque ele não leva o cérebro em consideração. Enquanto isso não acontecer, as empresas continuarão a buscar novos modismos e novos diretores titulares para eles.⁵

A citação não faz um link direto com a fórmula 'transferência = transmissão + absorção (uso)', mas leva o leitor a entender que o treinamento também é uma ferramenta de gestão do conhecimento onde a transferência do conhecimento também sofre com a falta de absorção por parte dos treinandos.

E não é só a área técnica que sofre as consequências da possibilidade da transferência de conhecimento não se consolidar entre os mais experientes e recém-chegados às organizações. Estudos mostram que nos cargos executivos, este problema também é temido.

A redação da revista Melhor Gestão de Pessoas (2003, p. 20, publicou matéria, pontuando alguns fatores que dificultam a transferência de conhecimento entre as pessoas.

Passar Conhecimento

Pesquisa da *Career Center*, consultoria especializada em gestão estratégica de recursos humanos e *outplacement*, revela que as empresas estão mais preocupadas com a gestão do pós-carreira, temendo a descontinuidade dos negócios com a aposentadoria de alguns executivos. Segundo o estudo, as organizações estão se preparando com até cinco anos de antecedência para essa fase, que resulta num período de passagem de conhecimento entre o executivo que sai e o que assume uma determinada posição ou cargo. Para as empresas, o receio é de que essa transição possa quebrar o desempenho e o ciclo de crescimento dos negócios. Entre os problemas encontrados nessa fase estão:

1. a falta de um plano de sucessão estruturado;
2. a ausência de políticas claras;

⁵ Entrevista com Tony Buzan. Citado por Edvinsson (2003, pág. 9).

3. o fato de a pós-carreira ser vista pelas empresas como uma transição difícil de ser feita, devido à cultura empresarial e à dificuldade para a quebra de paradigma.

Quadro 01: Passar conhecimento. Fonte: Revista Melhor Gestão de Pessoas, abril/2009.

Estes fatores, que causam impactos à transferência de conhecimento, como a falta de plano de sucessão e carreira e ausência de políticas claras de gestão do conhecimento, antes não abordados pelos autores já citados, mas que complementam a fragilidade das organizações nas diversas fases da gestão do conhecimento.

Ainda sobre o texto, é possível que os problemas estruturais citados possam estar presentes na Unidade de Negócio pesquisada, no entanto, não sendo considerados como fatores principais que geram impactos na gestão do conhecimento, em função do nível de maturidade em que a organização se encontra.

Garvin (2000, p. 68) traz alternativas de transferência de conhecimentos, citando que “vários mecanismos estimulam o processo, como apresentações escritas, orais e visuais, visitas e excursões a outras localidades, programas de rodízio de pessoal, programas de educação e treinamento, e programas de padronização”. Dentre estes, os relatórios e entrevistas são considerados os mais populares pelo autor.

Por fim, Garvin (2000, p. 54) de forma objetiva, traz a organização que aprende como “a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e ideias”.

O autor deixa claro que a transferência de conhecimento exige da organização uma mudança de comportamento de forma a valorizar o fruto do conhecimento difundido e adquirir alguma vantagem para seu negócio.

2.5. CONHECIMENTO TÁCITO *VERSUS* CONHECIMENTO EXPLÍCITO: O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES CRIADORAS DE CONHECIMENTO

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 1) definem de forma objetiva o termo 'criação do conhecimento organizacional', como a "capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundí-lo na organização como um todo e incorporá-los a produtos, serviços e sistemas".

Essa capacidade desenvolvida nas organizações podem levar a uma vantagem competitiva através da inovação contínua. Com o conhecimento externalizado, surgem novas ideias, projetos são aprimorados, acentua-se o desenvolvimento tecnológico e produtivo, gerando riqueza para as organizações.

Nonaka e Takeuchi ilustram esse processo, conforme figura 03:

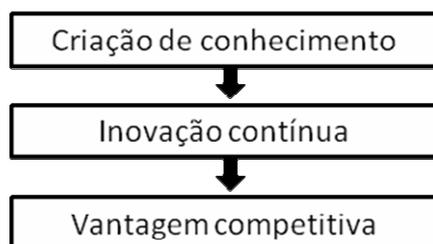


Figura 03: Criação do conhecimento como vantagem competitiva. Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 5).

Toda essa reflexão sobre criação do conhecimento nas organizações requer que se reflita também sobre transferência de conhecimento, aspecto crítico já abordado nesta pesquisa anteriormente.

Por sua vez, não se pode falar de transferência de conhecimento, sem tocar nestes dois conceitos básicos, extraídos do conceito de Takeuchi e Nonaka: conhecimento tácito e conhecimento explícito.

Como já descrito em subcapítulos anteriores, o conhecimento nem sempre está presente apenas nos livros e computadores, ele pode estar nas relações ou na mente dos empregados da organização, o que leva a necessidade de

conceituar e diferenciar estas modalidades de conhecimento, de acordo com a visão de Teixeira (2003, p. 23):

Conhecimento explícito: aquele que está registrado de alguma forma, e assim disponível para as demais pessoas.

Conhecimento tácito: aquele que as pessoas possuem, mas não está descrito em nenhum lugar, residindo apenas em suas cabeças.

Rodriguez (2001, p. 113) aprofunda ainda mais nos conceitos. Sua literatura traz conhecimento explícito como “aquele cujas regras podem ser exteriorizadas através de informações, que podem ser transmitidas a outros meios por meio de um dos cinco sentidos humanos, quais sejam, pelo som, pela escrita, por imagens, pelo tato, pelo olfato e pelo paladar.”

Quanto ao conhecimento tácito, na mesma linha de pensamento que Teixeira, Rodriguez (2001, p. 113) define como “aquele cujas regras não podem ser exteriorizadas de modo explícito, sendo grande parte do conhecimento das pessoas, formado a partir das regras contidas no cérebro, que são desenvolvidas desde o seu nascimento”.

A conceituação sobre conhecimento tácito permite a associação direta com a contextualização citada no início deste trabalho, num cenário onde pessoas experientes, detentoras de elevado conhecimento tácito, podem a qualquer momento, deixar a organização e levar consigo toda essa riqueza gerada durante anos de dedicação à Companhia.

Ainda sobre conhecimento explícito, Nonaka (2000, p. 33) descreve que “o conhecimento explícito é formal e sistemático. Assim, é facilmente comunicado e compartilhado por meio de especificações de produtos, fórmulas científicas ou programas de computador”.

Nonaka (2000, p. 32) afirma ainda que “a conversão do conhecimento individual em recurso disponível para outras pessoas é a atividade central da empresa criadora do conhecimento”, abordando ainda que este processo ocorre em todos os níveis da organização.

Desta forma, a transposição deste conhecimento, se torna o principal desafio das empresas geradoras de conhecimento – como disponibilizar este

conhecimento que está na mente das pessoas em conhecimento explícito, alavancando o conhecimento organizacional? A resposta a esta pergunta será abordada nos próximos capítulos.

2.6. MODELOS DE GESTÃO DE CONHECIMENTO

2.6.1. O modelo NONAKA e TAKEUCHI

O modelo Nonaka e Takeuchi (2008, p. 43) sugere quatro padrões básicos para criação do conhecimento em qualquer organização, que interagindo de forma dinâmica, formam uma espécie de espiral do conhecimento (ver fig. 5):

1. De tácito para tácito: conhecimento criado quando um indivíduo compartilha o conhecimento tácito diretamente com outro – socialização do conhecimento.
2. De explícito para explícito: o indivíduo combina partes distintas do conhecimento explícito em um novo todo, não ampliando a base de conhecimentos já existente na empresa – combinação do conhecimento.
3. De tácito para explícito: quando o conjunto de informações disponíveis na mente das pessoas começa a ser registrado de alguma forma, promovendo o compartilhamento do conhecimento – externalização do conhecimento.
4. De explícito para tácito: quando o indivíduo aproveita o conhecimento explícito disponível para ampliar, estender e reformular seu próprio conhecimento tácito – internalização do conhecimento.

A figura 04 mostra, graficamente, a interação desses quatro modelos.



Figura 04: Quatro modos de conversão do conhecimento. Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008, p. 60).

A figura 04, representando as quatro formas de conversão do conhecimento, mostra que a interação dos conhecimentos tácito e explícito permitem a criação do conhecimento organizacional, tendo as organizações, papel fundamental na adoção de modelos de gestão do conhecimento consistentes, com iniciativas de desenvolvimento alinhadas ao modelo adotado, que permitam tal interação.

Os mesmos autores expressam a relação entre esses padrões de conhecimento com possíveis métodos que viabilizam a transformação do conhecimento interrelacionado.

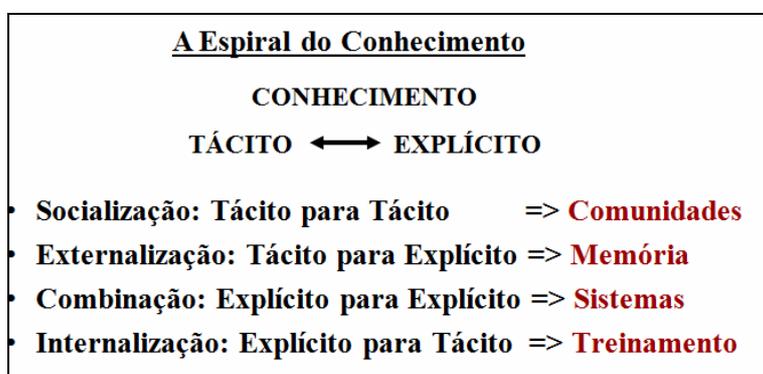


Figura 05: A Espiral do conhecimento. Adaptado de Nonaka e Takeuchi, 1997.

As comunidades citadas são muito comuns nas organizações e podem ser consideradas como excelentes ferramentas de gestão do conhecimento.

2.6.2. O modelo APQC – *American Productivity & Quality Center*

O modelo foi concebido pela *American Productivity & Quality Center* (APQC), organização fundada em 1977 e sediada nos Estados Unidos, com objetivo de auxiliar organizações a incrementar sua produtividade através do compartilhamento de melhores práticas de gestão do conhecimento. A associação conta com dirigentes de organizações e membros do governo americano e passou a estudar gestão do conhecimento a partir de 1995.

Segundo O'Dell (2003, p. 71) a metodologia da APQC foi instituída através de pesquisas e experiências de trabalho, em parceria com organizações buscando implementar a gestão do conhecimento como parte de sua estratégia de negócio.

A metodologia foi desenvolvida para orientar as organizações em cinco estágios de implementação, com diretrizes para processos e estruturas organizacionais. O modelo, segundo O'Dell (2004, p. 71), já foi utilizado em mais de 300 organizações associadas a APQC, em busca de orientação direcionada às melhores práticas de gestão do conhecimento.

2.6.2.1. Os estágios de implementação do modelo APQC

De acordo com O'Dell (2004, p. 73), o modelo contempla cinco estágios de implementação:

- Inicial: busca de apoio gerencial, desenvolvimento de uma macro-visão de como a GC pode ajudar a resolver os problemas reais da organização e aproveitamento das tecnologias existentes para colaboração;
- Desenvolvimento da estratégia: constituição de um grupo multifuncional para suporte ao projeto de GC, desenvolvimento de uma estratégia de GC alinhada com os objetivos organizacionais e identificação de projetos-piloto para práticas de GC;
- Projeto e implementação de iniciativas de GC: condução de pilotos bem sucedidos, geração de evidências do valor das iniciativas de GC, definição de indicadores para GC, coleta das lições aprendidas e criação de processos replicáveis;
- Expansão e suporte: comunicação ampla da estratégia de GC e aplicação de práticas de GC em um maior número de setores da organização;
- Institucionalização: adoção da GC como parte do modelo de negócios, com orçamento e metas específicas.

Quadro 02: estágios de implementação da gestão do conhecimento, na metodologia APQC.

Analisando os estágios apresentados, o modelo é concebido sobre uma base sólida de representação. O apoio gerencial a qualquer iniciativa de gestão do conhecimento, bem como em qualquer estratégia na organização, é fundamental para sua implementação.

Em seguida, a associação com os objetivos organizacionais também se apresenta de forma coerente com o que se espera do resultado da gestão do

conhecimento na organização. Gerir conhecimento não pode ser só um modismo, apresentado em escritos armazenados nas bibliotecas das organizações. É preciso que o processo esteja alinhado diretamente com a estratégia estabelecida.

Já a observação sobre a escolha de um piloto para aplicação e teste, é normal que numa empresa de médio e grande porte, se utilize essa estratégia de implementação. Gestão do conhecimento, teoricamente, se apresenta como uma novidade para o mercado e requer investimentos na sua implementação, não só financeiros, como humanos. A escolha de uma metodologia não aplicável na organização se torna mais fácil de ser corrigida se ainda estiver em aplicação em uma unidade piloto.

O estágio de projeto e implementação ainda faz referência a aplicação piloto e valoriza a metodologia estabelecendo a criação de indicadores de gestão do conhecimento e a análise da metodologia em aplicação através de lições aprendidas. A retroalimentação neste caso também se apresenta como fundamental para a implementação total de um programa de gestão do conhecimento.

Depois das fases de planejamento e aplicação inicial, o quarto estágio traz a expansão do programa para o maior nível de unidades da organização, numa estratégia de padronizar as iniciativas de gestão do conhecimento em toda a organização, balizadas em um modelo de gestão corporativo.

Por fim, o quinto estágio, trazendo a integração da política de gestão do conhecimento como parte da estratégia de negócio, contando com sua inclusão nos indicadores da companhia e com orçamento próprio para sua continuidade.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia utilizada na pesquisa em questão permitiu a coleta e análise de informações direcionadas à gestão do conhecimento na Unidade de Negócio, tendo como proposta de verificar a aplicação do modelo de gestão do conhecimento adotado corporativamente pela empresa pesquisada nas iniciativas encontradas.

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2000, p. 46), quanto aos fins e aos meios tem-se:

- a) Quanto aos fins – trata-se de uma pesquisa descritiva, pois expõe características de uma determinada população, ou seja, expõe as iniciativas de gestão do conhecimento utilizadas por uma Unidade de Negócio e o modelo de gestão do conhecimento corporativo.
- b) Quanto aos meios – trata-se de uma pesquisa bibliográfica, documental, participativa, e ao mesmo tempo, um estudo de caso. A pesquisa é considerada também bibliográfica e documental, pois foram utilizados materiais publicados em livros e revistas, documentos internos da empresa pesquisada e participativa, uma vez que o pesquisador, que ora elabora este estudo, está presente no contexto pesquisado. Por fim, a pesquisa também é considerada como estudo de caso, por restringir a área de investigação a uma Unidade de Negócio da empresa pesquisada, cujas iniciativas foram testadas ao modelo de gestão do conhecimento preconizado corporativamente.

O método utilizado na pesquisa foi o hipotético-dedutivo, onde lança-se a hipótese para tentar explicar as dificuldades presentes no problema.

Aplicando especificamente a este trabalho, lança-se a hipótese das iniciativas de gestão do conhecimento presentes na Unidade de Negócio não possuírem aplicação total das premissas contidas no modelo de gestão do conhecimento

adotado corporativamente, que neste método, foi testada para a comprovação da hipótese.

Sobre a opção por um estudo de caso, o trabalho está alinhado a observação feita por Yin (2005, p. 20), onde afirma que “como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados”.

A pesquisa contou com dois questionários. O primeiro (Questionário A) foi aplicado aos coordenadores locais dos três projetos de gestão do conhecimento abordados. Cada projeto possui um coordenador. Os dados foram coletados através de entrevista. Neste formulário, os questionamentos foram estruturados com perguntas, com campos de observações para anotações do entrevistador. O segundo (Questionário B) foi aplicado aos participantes dos projetos de gestão do conhecimento da unidade, considerando no máximo todos os participantes, das edições ocorridas no ano de 2008 e no primeiro semestre de 2009.

Neste caso, os questionamentos foram respondidos através de perguntas fechadas, com apenas um espaço para observações ao final do questionário, que foi enviado aos participantes através de correio eletrônico, com o uso da ferramenta interna ‘Gerenciador de Pesquisas’.

A construção dos questionários foi desenvolvida com base nas premissas definidas no modelo corporativo de gestão do conhecimento adotado pela organização. Todas as premissas foram inseridas no questionário com o objetivo de se obter a percepção completa dos participantes sobre a aplicabilidade do modelo nos projetos pesquisados.

Por considerar os questionários de baixa a média complexidade, não foi considerada a necessidade de se realizar pré-teste ou piloto da pesquisa.

Os dados foram analisados através de tabulação eletrônica, disponibilizada automaticamente pelo sistema ‘Gerenciador de pesquisas’, disponível para aplicação na Unidade pesquisada. Todos os resultados quantitativos estão disponíveis neste trabalho, com as análises pertinentes a cada premissa. Os

dados qualitativos relevantes também foram analisados, tratados e inseridos no resultado da pesquisa.

3.1. UNIVERSO E AMOSTRA

O estudo de caso é aplicado em uma Companhia de Petróleo de grande porte, com atuação em diferentes regiões do país.

A amostra é caracterizada por uma Unidade de Negócio de grande porte, que opera concessões marítimas de petróleo e gás.

Entre suas principais atividades estão a pesquisa, localização, identificação, desenvolvimento, produção e incorporação de reservas de óleo e gás natural dentro do território nacional.

Cada Unidade de Negócio é responsável pela gestão de um conjunto de concessões exploratórias e de produção, instalações operacionais e administrativas, com apropriação de receitas e custos e responsabilização por resultados.

A escolha da amostra se deu pelo fato do pesquisador, que ora elabora esta pesquisa, compor o quadro funcional da referida Unidade de Negócio, que apoia e viabiliza a realização desta pesquisa.

A Unidade de Negócio é sediada na cidade de Macaé-RJ, com 4.318 empregados lotados nas unidades marítimas de produção (*regime offshore*) e 1.638 empregados lotados nas unidades terrestres (*regime onshore*), totalizando 5.956 empregados próprios.

No total, 341 participantes receberam os questionários, conforme detalhamento na tabela 03.

Tabela 03: Participantes por projeto

Projeto	Participantes	Respondentes	% de Respondentes
Programa de ambientação para empregados recém admitidos	75	21	28
Fórum de melhores práticas de operação	203	63	31
Gerente do futuro	63	13	21

Fonte: documentos internos.

4. GESTÃO DO CONHECIMENTO NA COMPANHIA PESQUISADA

A atividade de gestão do conhecimento na Companhia começou a se estruturar a partir de 2000, quando foi desenvolvido o projeto 'Agenda de Mudanças, projeto 7, que visava "definir um processo de identificação, preservação, disseminação e uso do conhecimento organizacional por toda a Companhia, ajudando a consolidar seu novo Modelo de Gestão".⁶

A partir do projeto 'Agenda de Mudanças', formou-se Comissões e Gerências, com foco em Gestão do Conhecimento, conforme evolução da função apresentado na tabela 04:

Tabela 04: Evolução organizacional da função GC

2000	- Agenda de Mudança: Projeto 7 - Gestão do Conhecimento
2001	- Comissão de Gestão do Conhecimento da Engenharia de Produção
2002	- Gerência de Gestão do Conhecimento da Engenharia
2003	- Gerência de Gestão do Conhecimento do DSG
2004	- Comissão de Gestão do Conhecimento de uma Unidade de Negócio
2006	- Gerência de Gestão do Conhecimento da Área Internacional - Coordenação de Gestão do Conhecimento do Abastecimento - Coordenação de Comunicação, Gestão de Pessoas e Conhecimento do SMS
2007	- Subcomissão de Gestão do Conhecimento de uma Diretoria. - Comitê de Gestão do Conhecimento de uma Gerência de

⁶ Informações na rede interna da Companhia. Acesso em 05/08/09.

	Serviços. - Comissão de Gestão do Conhecimento de toda a Companhia.
2008	- Gerência Setorial de Gestão do Conhecimento de uma Diretoria.

Fonte: Direcionamento Estratégico da Função Gestão do Conhecimento da Companhia.

Da estrutura formada na tabela 4, cabe destacar a Comissão de Gestão do Conhecimento da empresa pesquisada, em 2007, que tem como finalidade promover o crescimento da função Gestão do Conhecimento na Companhia, atuando como um fórum de aperfeiçoamento, aprofundamento e integração das diversas iniciativas voltadas ao tema. De acordo com documentos internos, as principais atribuições da Comissão são:

- Propor políticas e diretrizes;
- Promover e orientar a integração das Áreas e/ ou unidades operacionais da empresa e companhias do Sistema;
- Fomentar e analisar iniciativas relacionadas ao tema;
- Recomendar a constituição de grupos de trabalho.

Dos grupos de trabalho corporativos, direcionados as iniciativas de gestão do conhecimento, que já estão em andamento, constam:

- Estratégia do conhecimento;
- Comunidades e redes;
- Aprendizagem organizacional;
- Lições aprendidas em projetos.

A empresa mantém relacionamento constante com entidades consideradas referência em Gestão do conhecimento, tais como:

- Fundação Nacional da Qualidade (FNQ):
 - Iniciativa: revisão do critério Informação e Conhecimento.
 - Iniciativa: tendência de inclusão dos temas Inovação e Gestão do Conhecimento em todos os critérios de excelência da FNQ.

- Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC):
 - Iniciativa: promove a troca de experiências entre academia e empresas.
- *American Productivity and Quality Center (APQC) – USA*
 - Iniciativa: realiza consórcios de estudo e *benchmarking* de práticas de Gestão do Conhecimento.
- Babson College – USA
 - Iniciativa: organiza grupos de estudo sobre temas específicos.
- Teleos, organizadora do Prêmio *Most Admired Knowledge Enterprises (MAKE)* – Inglaterra
 - Iniciativa: premia empresas segundo critérios de excelência em gestão, com foco em gestão do conhecimento.

Como desafio para a função Gestão do Conhecimento, a empresa tem como definição:

Ser um agente efetivo do aperfeiçoamento da gestão da Companhia, implantando práticas de Gestão do Conhecimento que assegurem a aprendizagem organizacional e a melhoria contínua dos seus processos visando a excelência empresarial. Fonte: rede interna – consulta em 07/07/2008.

4.1. POLÍTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Visando disseminar diretrizes por toda a Companhia, a empresa definiu quatro políticas de gestão do conhecimento:

- Criação: identificar e desenvolver os conhecimentos necessários à realização dos objetivos de negócio, assegurando seu acesso e aplicação. São objetivos desta fase:
 - a. Identificar os conhecimentos necessários à realização dos objetivos do negócio;
 - b. Estimular a geração de ideias e a inovação;
 - c. Desenvolver o conhecimento organizacional.
- Retenção: Explicitar, sistematizar e reter os conhecimentos dos processos-chave e projetos estratégicos para a Companhia. São objetivos desta fase:
 - a. Reter o conhecimento nos processos de transferência, sucessão e aposentadoria;
 - b. Acelerar o aprendizado de empregados e gerentes.
- Disseminação: Promover ambiente propício para o compartilhamento, a colaboração e a aprendizagem organizacional. São objetivos desta fase:
 - a. Aperfeiçoar a organização e recuperação da informação;
 - b. Promover o compartilhamento, a integração e a reutilização do conhecimento.
- Aplicação: Utilizar práticas de Gestão de Conhecimento no aperfeiçoamento dos processos e fortalecimento das competências da Companhia para criação e sustentação de vantagens competitivas. São objetivos desta fase:
 - a. Ampliar a capacidade de decisão e ação;
 - b. Melhoria contínua dos processos e inovação.

As quatro políticas definidas servirão de base para os questionários de pesquisa que serão aplicados para a coleta de dados. Optou-se por mensurar a aplicação do modelo corporativo através dessas políticas nas iniciativas de

gestão da Unidade de Negócio, visando elucidar o problema e atender aos objetivos definidos para a pesquisa.

Ainda sobre as políticas apresentadas, elas constam como processos internos do mapa estratégico da função Gestão do Conhecimento da empresa pesquisada, que não será apresentado em função de ser um documento classificado como 'reservado' pela Companhia.

Todas as políticas constantes dos processos internos permeiam a função Gestão do Conhecimento, visando assegurar a excelência em gestão empresarial, com foco em Gestão do Conhecimento.

4.2. ABORDAGEM SOBRE CAPITAL INTELECTUAL NA COMPANHIA

A Companhia utiliza um modelo de gestão de capital intelectual como um conjunto de capitais do conhecimento, onde se classificam os diversos ativos intangíveis.

O modelo traz como ponto focal a gestão do Capital Humano, envolvida com os demais ativos intangíveis: capital de relacionamento, capital de domínio tecnológico e capital organizacional, ilustrados na figura 06.

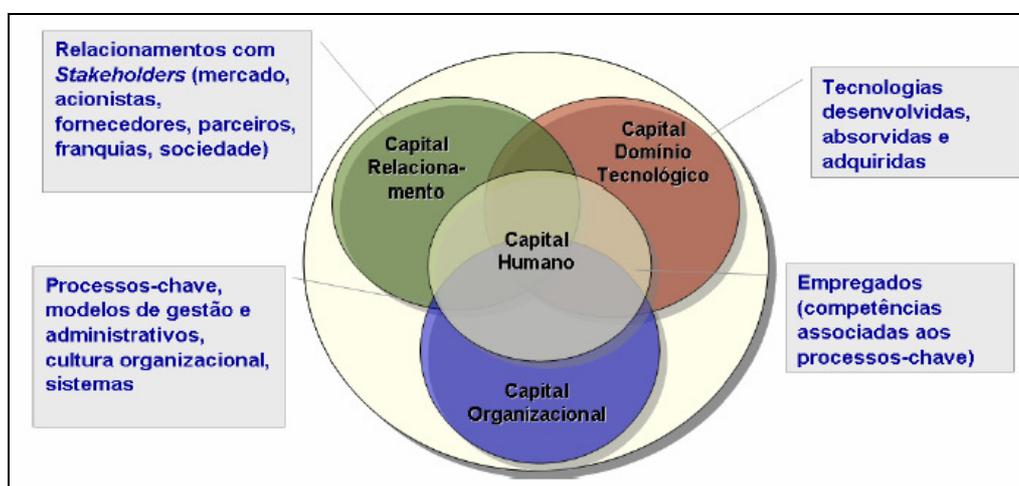


Figura 06: Capitais do conhecimento da Companhia. Fonte: Rede interna. Acesso em 05/08/09.

A Companhia dispõe de definições claras sobre os ativos intangíveis apresentados⁷:

- **Capital de domínio tecnológico:**

Capital formado pelo conjunto de tecnologias desenvolvidas, absorvidas e adquiridas, as quais a empresa domina e aplica nos seus processos-chave e na elaboração de soluções tecnológicas, mantendo-as devidamente protegidas sempre que for necessário.

- **Capital organizacional:**

Compreende principalmente os processos-chave internos, as quais a empresa domina e aplica para o desenvolvimento dos seus projetos, produtos e serviços. Um processo-chave interno é formado por um conjunto de atividades que direcionam e estruturam um aspecto chave do negócio com impactos significativos nos negócios da Companhia.

Também são considerados como capital organizacional os modelos de gestão e administrativos que formam a cultura organizacional da empresa, assim como os seus sistemas, informatizados ou não.

- **Capital de relacionamento:**

É definido como o potencial que a empresa possui em decorrência dos seus relacionamentos com as partes interessadas (*stakeholders*) tais como mercado, clientes, fornecedores, parceiros, acionistas, canais de distribuição, franquias e comunidades locais, assim como a imagem externa da Companhia, representada por suas marcas, patrocínios e ações de responsabilidade social.

⁷ Informações disponíveis na rede interna da empresa. Acesso em 05/08/09.

- **Capital humano:**

Formado pelos empregados que apresentam alto desempenho e que possuem conhecimentos, experiências e habilidades que estejam vinculados aos processos-chave para os negócios da Companhia, tudo visto de forma coletiva e dinâmica. Este recurso é que efetivamente atua na identificação, desenvolvimento, proteção e utilização dos capitais de domínio tecnológico, organizacional e de relacionamento.

A gestão do capital intelectual na empresa consta do modelo de Gestão do Conhecimento implantado, conceitualmente adaptado ao modelo da APQC.

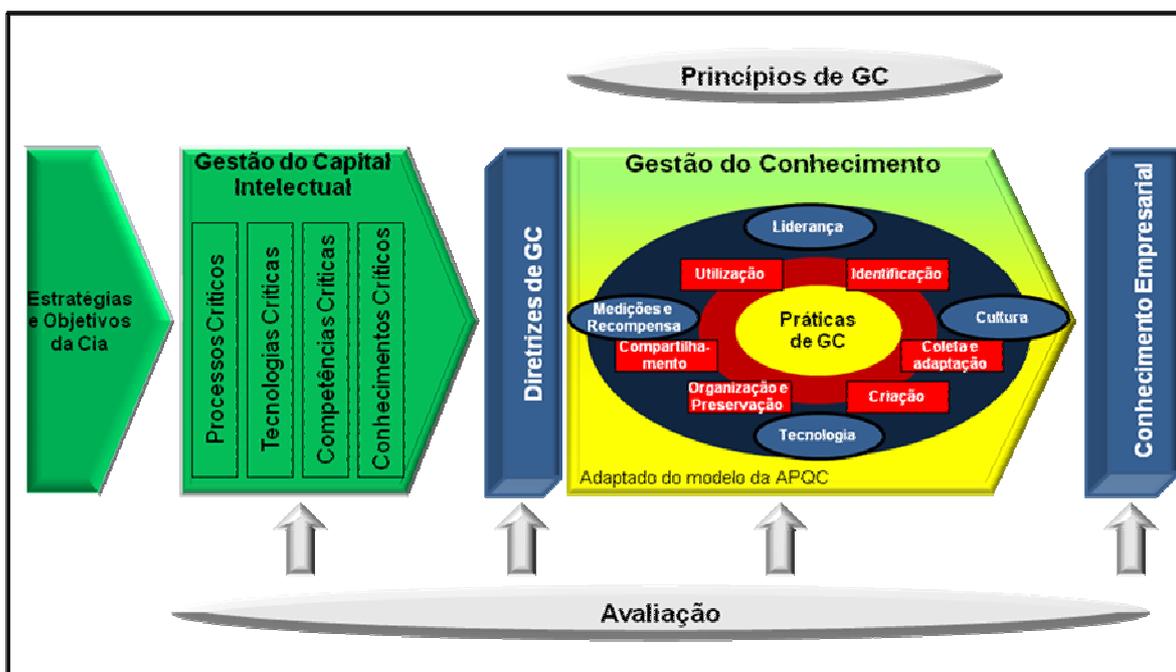


Figura 07: Modelo de Gestão do Conhecimento. Fonte: rede interna. Acesso em 05/08/09.

O modelo parte da definição das estratégias e objetivos da Companhia, passa pelos diversos ativos intangíveis considerados, e entra na governança dos princípios de Gestão do Conhecimento como ponto central do modelo. É nesta fase que se encontram as diretrizes da GC, as práticas de GC e o resultado das ações como Conhecimento Empresarial.

Cabe ressaltar que é neste ponto central do modelo que será mensurada a aplicação dos projetos pesquisados, focando as políticas definidas no mapa estratégico da função Gestão do Conhecimento da empresa em questão.

Por fim, é importante descrever a definição de Gestão do Conhecimento na empresa, devidamente alinhada aos conceitos apresentados no capítulo 2:

Gestão do conhecimento é um processo sistemático para desenvolver, criar, organizar, compartilhar e proteger os ativos intangíveis da Companhia, permitindo a sua reutilização, de forma segura, nos processos empresariais, em todas as áreas da Cia., contribuindo para atingir os resultados de forma sustentável.

Fonte: rede interna. Acesso em 05/08/09.

5. RESULTADOS E ANÁLISE

5.1. PROJETOS ESTRUTURADOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UNIDADE DE NEGÓCIO PESQUISADA

Os projetos desenvolvidos na Unidade de Negócio em questão relacionados à Gestão do Conhecimento, que serão abordados nesta pesquisa são:

- Projeto Gerente do Futuro;
- Fórum de Melhores Práticas de Operação;
- Programa de Ambientação para Empregados Recém Admitidos.

A escolha dos três projetos citados levou em consideração a interface dos mesmos com a Gerência de Recursos Humanos da Unidade, a qual o pesquisador está lotado.

5.1.1. Programa de ambientação para empregados recém admitidos

O Programa de Ambientação para Empregados Recém Admitidos tem a coordenação da área de Ambiência Organizacional, ligada diretamente a Gerência de Recursos Humanos da Unidade, conforme organograma apresentado, e é organizado em parceria com a área de T&D e Administração de Recursos Humanos.

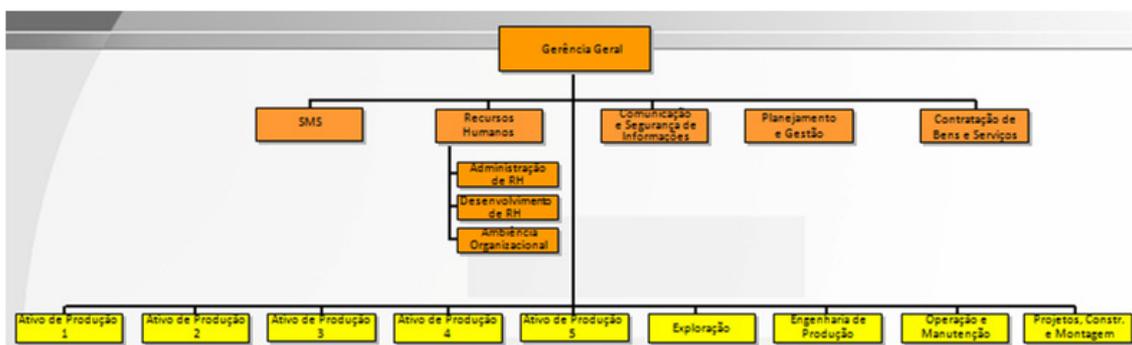


Figura 08: Organograma da Unidade de Negócio pesquisada⁸.
 Fonte: rede interna. Acesso em 05/04/2010.

A área de Ambiente Organizacional tem como missão assessorar a Unidade no gerenciamento da ambiente organizacional, promover o desenvolvimento de programas de qualidade de vida, realizar atendimento social a empregados nas rotinas diárias e em caso de emergências e assessorar no relacionamento com entidades sindicais. Atualmente, a gerência conta com 16 empregados, entre próprios e contratados.

O Programa de Ambientação tem a função de receber e ambientar os empregados recém-admitidos na Unidade, com conteúdos comuns a toda empresa, e conteúdos específicos da Unidade.

Diante da função apresentada, cabe em linha de pesquisa, ressaltar a observação escrita por Carvalho (2008, p. 15), sobre ações que podem assegurar a continuidade operacional através da gestão de conhecimentos essenciais, como segue:

- Identificar o que as pessoas da empresa sabem;
- Intensificar a utilização do conhecimento especializado;
- Compartilhar conhecimentos entre as pessoas;
- Facilitar a reutilização de conhecimentos existentes em novas situações;

⁸ As gerências apresentadas no organograma possuem gerências setoriais vinculadas. Por questão de preservação da informação, a imagem exibe apenas as gerências setoriais vinculadas ao RH.

- Facilitar o desenvolvimento profissional das pessoas; e
- Fortalecer a percepção do valor da empresa pelos clientes.

O programa em si prevê claramente o compartilhamento de conhecimento entre pessoas, uma vez que o empregado a ser ambientado inicia sua carreira ao lado de pessoas experientes e com o objetivo de transmitir o conhecimento, o que acelera o desenvolvimento profissional destes empregados.

O processo de ambientação ocorre em seis etapas:

1º - Palestras pré-admissionais:

A gerência que operacionaliza os procedimentos admissionais, realizam palestras pré-admissionais, antes do empregado assinar o contrato de trabalho, focando a realidade de trabalho que o empregado vai encontrar na Cia., tais como: regime de trabalho, remuneração, adicionais, benefícios, frequência etc.

As palestras pré-admissionais são fundamentais para os empregados que se propõem a ingressar no quadro funcional da Companhia. Uma das razões é que o ingresso no quadro é realizado através de processo seletivo público e alguns cargos podem ser exercidos no regime de trabalho *onshore* (atividades em instalações terrestres), no regime de trabalho *offshore* (atividades em instalações marítimas) ou em ambos.

No edital do processo seletivo público, o candidato é informado sobre a possibilidade de trabalho em ambos os regimes, o que pode fazer diferença de candidato para candidato. Alguns empregados têm fobia a vôo de helicópteros, outros não possuem perfil para trabalho embarcado em plataformas marítimas, e, dentre outras razões, há aqueles que só se interessam pelo trabalho em regime *offshore*, em função dos adicionais de embarque, que podem representar valor significativo em sua remuneração mensal.

Com tantas peculiaridades de carreira, as palestras pré-admissionais levam informação aos candidatos, que decidem em ingressar efetivamente ou

declinar de sua aprovação no processo seletivo público e a Companhia, por sua vez, acelera o preenchimento das vagas aprovadas, aproveitando melhor o cadastro de reservas provenientes do mesmo.

2º - Curso de Ambientação:

O curso tem como objetivo proporcionar ao empregado recém-admitido a oportunidade de receber, no início do seu trabalho, um conjunto de informações que o torne conhecedor das atividades da Companhia e da região onde a Unidade de Negócio está situada, bem como dos seus direitos e deveres.

Na dimensão Institucional, os participantes recebem uma visão geral da Companhia e do segmento de atuação, com abordagem sobre a história, planejamento estratégico, modelo de gestão, estrutura organizacional e resultados.

Na dimensão Gestão, são apresentados os programas de Segurança, Meio Ambiente e Saúde Ocupacional, Comunicação Empresarial, Responsabilidade Social e Segurança da Informação, Tecnologias de Informações e Telecomunicações.

A última dimensão – Pessoas, além da pessoalidade que se materializa através de uma palestra de boas vindas do gerente de Recursos Humanos da unidade e de uma dinâmica de integração, onde as expectativas dos empregados são levantadas, os aspectos de RH começam a ser introduzidos na vida funcional de cada um.

São abordados temas importantes como plano de carreira e remuneração, como é realizado o gerenciamento do desempenho de cada empregado, como está estruturado o processo de treinamento e desenvolvimento, a ambiência organizacional e o código de ética e cultura organizacional da Companhia, aspectos de saúde, condições de vida a bordo etc.

Nesta etapa, especialistas ligados a cada atividade são convidados a palestrar para os novos empregados, buscando ao máximo compartilhar a informação e facilitar seus primeiros passos na Unidade.

3º - Avaliação do Curso de Ambientação:

A avaliação do curso é realizada logo após seu término, em formulário de avaliação próprio, contendo os seguintes itens: temas abordados, graus de satisfação com cada tema, pontos positivos, pontos de melhoria etc.

4º - Facilitador de Ambiência:

A instituição de um Facilitador de Ambiência em cada uma das gerências da Unidade de Negócio tem o objetivo de facilitar a implementação dos processos de Promoção da Ambiência nas gerências e promover a comunicação entre o gerentes e os profissionais da área de Ambiência Organizacional.

No que diz respeito ao Programa de Ambientação, um dos papéis do Facilitador de Ambiência é contribuir para o estabelecimento de vínculos (integração) entre o empregado recém-admitido, a gerência e a Companhia.

O Facilitador de Ambiência também é uma ponte entre a área de trabalho do empregado recém-admitido e o RH e, portanto, deve ser preparado previamente para o exercício do seu papel. Sendo assim, estes profissionais devem ser orientados no processo de inclusão dos novos integrantes às equipes, bem como no processo de monitoramento do empregado durante o seu primeiro ano na Companhia.

O vínculo de trabalho diz respeito ao desempenho, ao processo da troca de conhecimentos e experiência, preservação da memória técnica e formação de sucessores. Por isto, a atuação do Facilitador de Ambiência não elimina a necessidade do acompanhamento técnico do empregado, que deverá ser realizado pelo supervisor ou especialista da área - Programa de Tutoria.

Caberá a cada gerência que está recebendo um empregado recém-admitido a elaboração de um plano de ação para a ambientação desse empregado (ex: o papel da gerência, quais as metas do termo de compromisso, quais atividades serão exercidas, que áreas serão visitadas e conhecidas nos primeiros 90 dias, que processos poderão ser conhecidos etc) que deverá ser implementado e acompanhado pelo tutor.

5º - Cursos Institucionais:

São cursos da área de SMS, Sistema de Responsabilidade Social, Segurança da Informação e Diretrizes de Gestão, ou de outra área que possa solicitar, de natureza obrigatória, conforme legislação e normas da Cia, realizados de acordo com a exigência de cada cargo, logo após o Curso de Ambientação.

Ficará sob a responsabilidade da gerência do empregado aplicar e monitorar a realização dos cursos institucionais.

6º - Monitoramento da Ambientação no 1º Ano:

O objetivo do monitoramento é acompanhar o empregado durante seu primeiro ano de atividade na Unidade para detectar, precocemente, dificuldades de adaptação e integração, de qualquer natureza, e realizar ações preventivas ou corretivas que as minimizem.

Mensalmente, do 1º ao 3º mês de atividade na Unidade, o gerente, com base nos insumos fornecidos pelo tutor, avalia e informa o desempenho do empregado.

Semestralmente, no 6º e 12º mês, o Facilitador de Ambiência recebe um formulário de monitoramento semestral de ambientação, que deverá ser preenchido pelo tutor ou pelo gerente imediato do empregado. O formulário avalia o grau de adaptação e integração ao regime de trabalho, à cidade e/ ou região, à tarefa e à equipe.

Com base no "Acompanhamento Inicial" e no "Monitoramento Semestral de Ambientação", profissionais da área de RH assessorarão os gerentes para a melhoria no processo de adaptação/integração, caso haja empregados que apresentam dificuldades.

Nesta etapa do programa de ambientação, observa-se que não há um acompanhamento *in loco* do RH na ambientação do empregado. Este fato abre margem para possíveis desvios no objetivo do programa, já que a responsabilidade do monitoramento efetivo é da gerência que recebe o empregado. A análise dos formulários pode não refletir o grau de adaptação/integração desejado pelo programa. Cabe avaliar junto ao público alvo e gerentes, se os objetivos propostos pelo programa estão plenamente alcançáveis com a metodologia atual.

5.1. 2. Fórum de melhores práticas de operações

O Fórum de Melhores Práticas de Operação surgiu em 2005 e tem o objetivo de identificar e reconhecer as melhores práticas nas áreas de produção, facilidades, náutica, manutenção e planejamento, nas áreas *onshore* e *offshore*.

O evento ocorre anualmente e é destinado aos empregados lotados nas áreas operacionais, que gerencia a operação das plataformas marítimas, Operação e Manutenção e Engenharia de Produção. A coordenação didática do evento é da gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos e a coordenação técnica é da Gerência de Segurança nas Operações de Produção. Oportunamente, outras áreas da Companhia podem ser convidadas a participar, de acordo com os temas envolvidos no evento.

No planejamento do evento, a programação é divulgada às gerências que são público alvo, solicitando o envio de sinopses dos trabalhos que serão apresentados no evento. Os trabalhos que contemplam melhores práticas são selecionados pela Comissão Organizadora e apresentados no evento, utilizando a metodologia “mesa redonda”, uma forma de discussão e debate dos temas apresentados.

Após o evento, os participantes podem elaborar suas recomendações e propostas de disseminação das melhores práticas apresentadas e enviar para avaliação do Comitê Funcional de Operações, que é responsável pela disseminação do conhecimento entre as gerências de operação da Unidade de Negócio.

Após avaliação do referido comitê, a Comissão Organizadora estabelece um cronograma de verificação da implantação das excelências de gestão propostas, identificando possíveis riscos de cada proposta a ser implementada e sugerindo recursos necessários para a implantação.

Importante citar que o melhor trabalho apresentado no fórum é contemplado com uma visita técnica em outra Unidade de Negócio da Companhia, para troca de experiências e aprendizado.

Na tabela 05, estão quantificados o número de participantes do fórum desde sua criação e a quantidade de trabalhos apresentados.

Tabela 05: Participantes do Fórum de Melhores Práticas de Operação

Ano	Participantes	Quantidade de trabalhos apresentados
2005	45	36
2006	74	20
2007	107	36
2008	70	30
2009	167	30

Fonte: Lista de presença. Consulta em 05/04/2010.

Para um fórum de dois dias, a média de 30 trabalhos apresentados por evento é considerada razoável, pois cada trabalho apresentado gera uma mesa de discussões para que não fiquem dúvidas quanto à possibilidade de implantação da prática em outras unidades.

Os dados também mostram que em 2009, houve um salto significativo de participantes, o que pode ser reflexo do êxito obtido nas edições anteriores, e pelo constante estímulo a geração de ideias na Unidade.

Outro dado pesquisado é a parcela de participantes *offshore*, conforme tabela 06:

Tabela 06: Participantes do Fórum de Melhores Práticas de Operação segmentados por regime de trabalho.

Ano	Participantes <i>onshore</i>	Participantes <i>offshore</i>	Total
2005	6	39	45
2006	11	63	74
2007	25	82	107
2008	32	38	70
2009	131	36	167

Fonte: Lista de presença. Consulta em 05/04/2010.

Até o ano de 2008, os números apresentam maior participação do público *offshore* no evento, com uma mudança significativa em 2009. Cada gerência de operação possui profissionais *onshore*, responsáveis pelo planejamento e controle das atividades marítimas e outras atividades, conforme a figura 09. Em 2009, estes profissionais foram privilegiados com mais vagas no evento, não inviabilizando, portanto, a participação de empregados *offshore*.

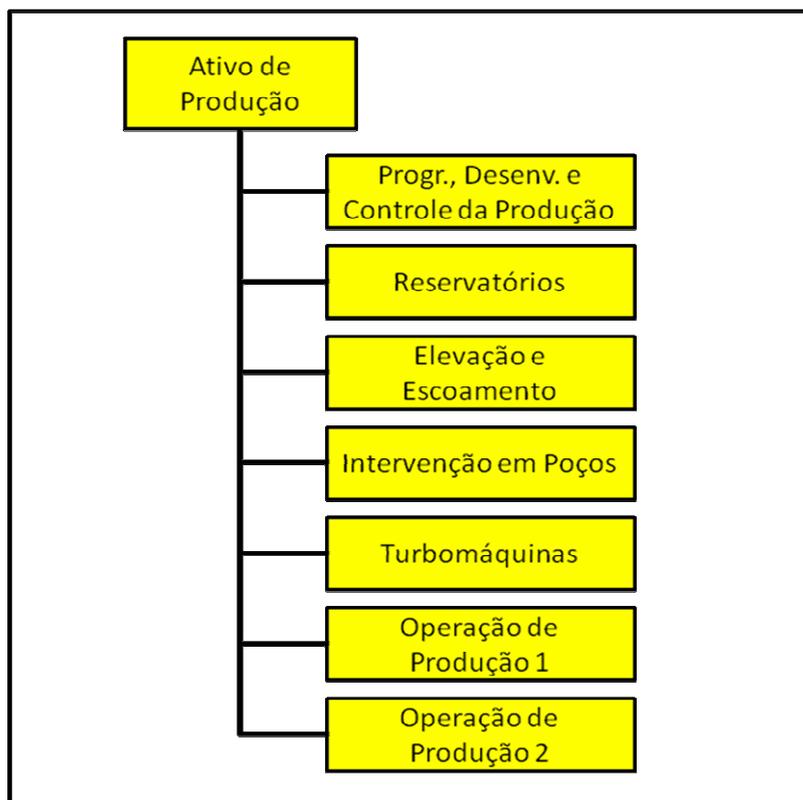


Figura 09: Estrutura de um Ativo de Produção⁹.
Fonte: rede interna. Acesso em 07/04/2010.

Em 2009 foram priorizados também os profissionais que trabalham nas gerências que prestam suporte a todas as gerências de operação de produção do Ativo, como a gerência de Reservatórios, de Elevação e Escoamento etc., também ilustradas no modelo da figura 09.

⁹ As gerências apresentadas no organograma possuem gerências setoriais vinculadas. Por questão de preservação da informação, a imagem exibe apenas as gerências setoriais vinculadas ao RH.

5.1.3. Projeto Gerente do Futuro

O Projeto Gerente do Futuro foi concebido em 2005 e tem, como principais objetivos, identificar potenciais candidatos a liderança *offshore*, desenvolver uma capacitação específica para os participantes e aperfeiçoar as lideranças *offshore* atuais.

Vários fatores podem ser considerados geradores de demanda para este projeto, entre eles, o intervalo de novas admissões, o crescimento da empresa, que exigiu a realocação de pessoal mais experiente para novas unidades e o tempo na função, projetando alto índice de aposentadorias em curto prazo. Todos esses fatores exigiram que a Unidade de Negócio primasse pela Gestão do Conhecimento, para não correr riscos de descontinuidade operacional em função da evasão do conhecimento que estava prestes a acontecer.

O Projeto foi definido em três fases: Mapeamento das competências da liderança *offshore*, identificação dos candidatos e das lacunas de conhecimento individuais e capacitação de todos os indicados.

1ª fase – Mapeamento das competências da liderança *offshore*.

Nesta fase, foram mapeadas 14 competências específicas *offshore*, ou seja, competências técnicas necessárias para o desempenho da função. Foram mapeadas ainda nove competências individuais, comuns ao público *onshore* e *offshore*, conforme figura 10:

Competências Individuais Petrobras	Competências da Liderança Offshore
Atuação Estratégica	Gestão da Cadeia de Suprimentos
Capacidade de Decisão	Gestão da Informação
Criatividade	Gestão da Integridade
Foco no Cliente	Gestão de Conflito
Iniciativa	Gestão de Desempenho
Liderança de Pessoas	Gestão de Desenvolvimento de Pessoas
Negociação	Gestão de Embarcação
Orientação para Resultado	Gestão de Facilidades
Visão Sistêmica	Gestão de Produção
	Gestão de Projetos
	Gestão de Serviços
	Gestão de SMSQ
	Gestão de Logística de Pessoas
	Gestão da Manutenção

Figura 10: Competências mapeadas para o projeto Gerente do Futuro.

Fonte: Documentos internos. Acesso em 12/04/2010.

2ª fase – Identificação dos candidatos e das lacunas de conhecimento.

Na fase de identificação dos candidatos, várias ferramentas auxiliaram o corpo gerencial, entre elas, avaliação 360º¹⁰, avaliação psicológica (entrevistas)¹¹, avaliação presencial¹² e avaliação quantum¹³.

As avaliações dos participantes consistiram em duas etapas, nas quais foram observadas as aderências ao perfil desejado e às competências determinadas para a função de liderança *offshore*. O resultado final foi um relatório demonstrando as lacunas de perfil e competências e fornecendo informações para direcionamento do esforço de desenvolvimento individual.

¹⁰ Avaliação que promove uma visão integral do desempenho do candidato para com seus companheiros de equipe e seus líderes.

¹¹ Aplicação da metodologia STAR de condução de entrevistas, para assegurar o levantamento do perfil de cada avaliado.

¹² Dinâmicas de grupo simulando situações reais da liderança *offshore*, a fim de avaliar o desempenho dos candidatos e confirmar os resultados dos testes e avaliações.

¹³ Aplicação do Método Quantum de avaliação comportamental via internet, promovendo a qualidade e agilidade necessária para o processo de avaliação.

2ª fase – Capacitação dos candidatos

A capacitação dos candidatos é dividida em três módulos:

- Módulo Gerencial

No módulo gerencial, são desenvolvidas as competências individuais mapeadas. Para este módulo, os conteúdos são aplicados em sala de aula para todos os participantes através de uma instituição de ensino externa, com estudos de casos adaptados a realidade da Companhia.

- Módulo Específico

No módulo específico, são desenvolvidas as competências técnicas necessárias ao desempenho da função liderança *offshore*. Neste módulo, os conteúdos são aplicados em sala de aula somente para os participantes que apresentam lacunas de conhecimento nas competências diagnosticadas. O conteúdo é aplicado por instrutores internos da Companhia, detentores de conhecimento técnico.

- Módulo Legal

No módulo legal, são aplicados os treinamentos obrigatórios exigidos pela legislação marítima, para o desempenho da função liderança *offshore*. Neste módulo, os conteúdos são aplicados em sala de aula somente após a designação dos candidatos para a função. Atualmente, os cursos obrigatórios exigidos para a função liderança *offshore* abrangem:

- OIM - Curso para Gerente de Instalações *Offshore*

Carga horária: 320 horas

Objetivo: Capacitar e certificar profissionais para a função de Gerente de Unidades Móveis *Offshore*.

- CBSP - Curso Básico de Segurança de Plataforma

Carga horária: 40 horas

Objetivo: Treinar os empregados antes do embarque, visando garantir níveis adequados de segurança da vida humana, da propriedade no mar e da proteção do meio ambiente.

- CESS - Curso de Embarcações de Sobrevivência e Salvamento

Carga horária: 40 horas

Objetivo: Habilitar os trabalhadores em sobrevivência pessoal, proficiência em embarcações de sobrevivência e de salvamento (exceto rápida) da unidade marítima, através de exercícios práticos

- MFA - Primeiros Socorros Médicos

Carga horária: 32 horas

Objetivo: Capacitar os trabalhadores para o atendimento dos primeiros socorros a bordo.

- CACI - Curso Avançado de Combate a Incêndio

Carga horária: 40 horas

Objetivo: Capacitar os trabalhadores para o controle de incêndios nas Unidades Marítimas

- FRB - Curso de Embarcações Rápidas de Resgate

Carga horária: 36 horas

Objetivo: Capacitar os trabalhadores a lançar, manobrar e patroar uma embarcação rápida, em situações de emergência, assim como liberar fainas de salvação a bordo.

5.2 RESULTADOS DA PESQUISA

A pesquisa foi aplicada em dois momentos. Para os participantes dos projetos, o período foi de 28/01/2010 a 12/03/2010. A pesquisa com os coordenadores dos projetos foi aplicada no dia 28/01/2010.

No dia 21/02/2010, como o percentual de respondentes era considerado baixo, foi enviado um novo e-mail solicitando o empenho de todos nas respostas, aumentando o percentual e possibilitando a análise dos resultados apresentados.

No total, 341 participantes dos três projetos receberam os questionários e o número de respondentes foi de 237, conforme tabela 03.

Os questionários foram elaborados com cinco questões, com respostas com escala de 1 (um) a 10, buscando medir a aplicação das políticas definidas no modelo corporativo de gestão do conhecimento nas iniciativas desenvolvidas pela Unidade de Negócio.

Para facilitar a interpretação e análise, as escalas foram padronizadas da seguinte forma:

Tabela 07: Grau de avaliação da pesquisa

APLICAÇÃO BAIXA				APLICAÇÃO PARCIAL			APLICAÇÃO INTEGRAL		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fonte: Definição do autor.

A pesquisa contou com a seguinte introdução:

‘O mapa estratégico da função Gestão do Conhecimento traz como processos internos quatro políticas que deveriam permear as iniciativas de gestão do conhecimento nas Unidades de Negócio, que são: Criação, Retenção, Disseminação e Aplicação do conhecimento. Com base nas políticas definidas, responda aos questionamentos’.

Os resultados foram apurados e serão apresentados em duas visões: a dos participantes dos projetos e em seguida, dos coordenadores relativos a cada projeto.

5.2.1 Programa de ambientação para empregados recém admitidos

5.2.1.1. A visão dos participantes

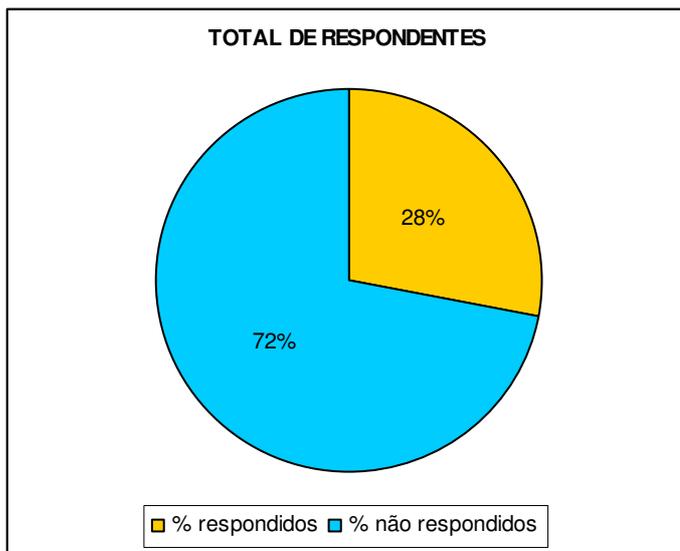


Figura 11: Total de respondentes do Programa de ambientação para empregados recém admitidos na Unidade de Negócio.

Fonte: Dados da pesquisa.

O total de percentual de respondentes foi de 28%, totalizando 21 dos 75 pesquisados. A amostra é considerada suficiente para a análise apresentada.

Em seguida, a pesquisa buscou investigar as seguintes questões:

Na premissa “Criação do Conhecimento”, o mapa estratégico traz como iniciativa:

1. Desenvolver o conhecimento organizacional.
2. Estimular a geração de ideias e a inovação.

Em que grau você percebe aplicação destas premissas ao projeto?

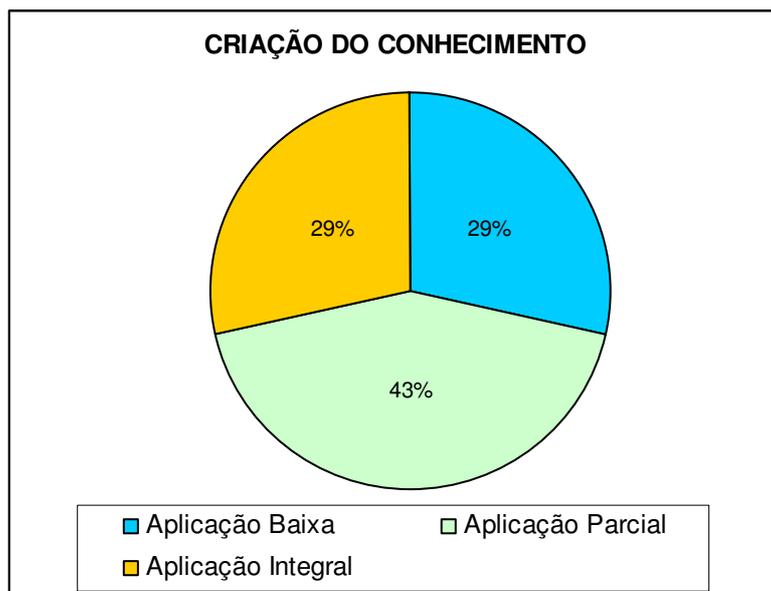


Figura 12: Premissa Criação do Conhecimento - Programa de ambientação para empregados recém admitidos na Unidade de Negócio.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na visão dos participantes, a premissa 'Criação do Conhecimento' apresenta resultados bem diversos, apesar da concentração de respostas constar na 'Aplicação Parcial'.

O programa promove a disseminação do conhecimento num momento inicial da carreira dos recém admitidos. Os retornos sobre adaptação, diversidade cultural, comportamentos e valores entre outros, trazem informações ao RH que podem atribuir valor a estrutura organizacional da Unidade.

Os empregados recém admitidos também são estimulados a geração de ideias, principalmente pelo conhecimento que trazem de outras empresas ou adquiridos através de sua formação educacional, no entanto, esta premissa ocorre fora do programa de ambientação, no desenvolvimento de suas atividades na própria gerência de lotação.

Questão 2

Na premissa “Retenção do Conhecimento”, o mapa estratégico traz como iniciativa:

1. Acelerar o aprendizado de empregados e gerentes.
2. Reter o conhecimento nos processos de transferência, sucessão e aposentadoria.

Em que grau você percebe aplicação destas premissas ao projeto?

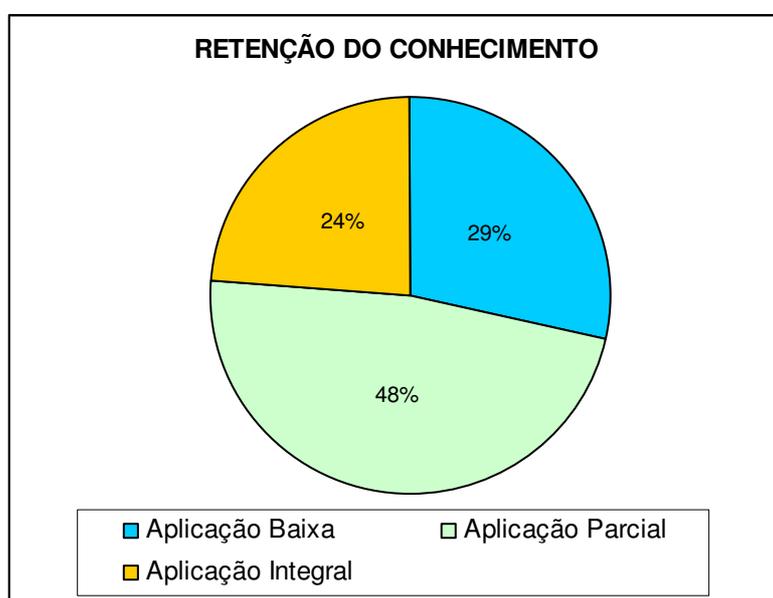


Figura 13: Premissa Retenção do Conhecimento - Programa de ambientação para empregados recém admitidos na Unidade de Negócio.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na premissa ‘retenção do conhecimento’, as respostas também se concentram na ‘Aplicação Parcial’, numa proporção um pouco maior que a questão anterior.

No processo de acompanhamento dos empregados recém admitidos junto às gerências de lotação, realizado através dos formulários de avaliação, gerentes e empregados conseguem vislumbrar suas realidades frente ao novo integrante da equipe (visão gerente) ou frente à adaptação a uma nova equipe de trabalho

(visão empregado). Este contexto gera aprendizado para ambos, que precisam por muitas vezes, se adaptar a uma realidade diferente de suas rotinas.

Como os empregados recém admitidos são acompanhados por empregados mais experientes, há um compromisso com a transmissão dos conhecimentos, o que fortalece a Unidade como um todo em situações de transferência, sucessão e aposentadoria.

Questão 3

Na premissa “Disseminação do Conhecimento”, o mapa estratégico traz como iniciativa:

1. Promover o compartilhamento, a integração e a reutilização do conhecimento.
2. Aperfeiçoar a organização e recuperação da informação.

Em que grau você percebe aplicação destas premissas ao projeto?

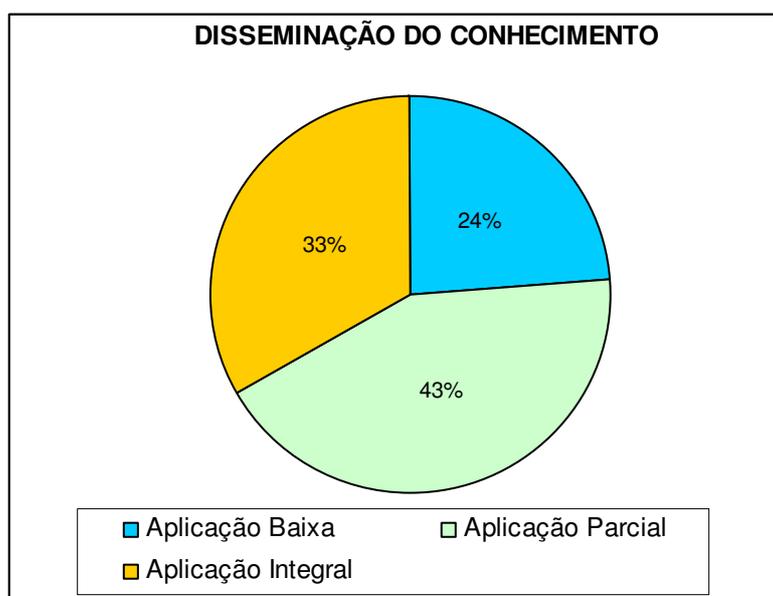


Figura 14: Premissa Disseminação do Conhecimento - Programa de ambientação para empregados recém admitidos na Unidade de Negócio.

Fonte: Dados da pesquisa.

Também com concentração na 'Aplicação parcial', o programa visa exatamente promover o conhecimento necessário para que o empregado recém admitido possa se desenvolver na Unidade. O compartilhamento de informações neste caso é claramente apresentado no escopo no programa.

Sobre o aperfeiçoamento da organização e recuperação da informação, acredita-se que a premissa não faz parte do objetivo do programa.

Questão 4

Na premissa "Aplicação do Conhecimento", o mapa estratégico traz como iniciativa:

1. Ampliar a capacidade de decisão e ação.
2. Melhoria contínua dos processos e inovação.

Em que grau você percebe aplicação destas premissas ao projeto?

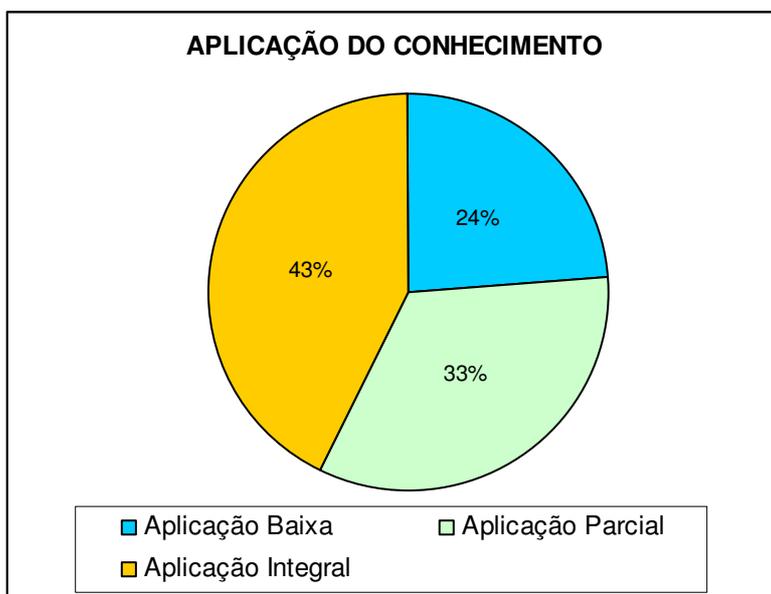


Figura 15: Premissa Aplicação do Conhecimento - Programa de ambientação para empregados recém admitidos na Unidade de Negócio.

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao contrário das premissas anteriores, a 'aplicação do conhecimento' se concentra mais em 'Aplicação Integral'.

Nesta premissa, exclusivamente, a hipótese não se confirma. O programa de ambientação não tem foco em 'ampliar a capacidade de decisão e ação' e 'melhoria contínua dos processos e inovação', no entanto, os participantes consideram que a premissa se aplica integralmente ao programa.

A justificativa para a aplicabilidade baixa da premissa se deve ao programa ser realizado num momento inicial do empregado na Companhia, não os dando subsídios para tomada de decisões ou inovação em processos. Não é foco do programa abordar estes aspectos.

Questão 5

De uma forma geral, em que grau você considera que o projeto está alinhado com a estratégia da Gestão do Conhecimento adotada corporativamente pela Companhia?

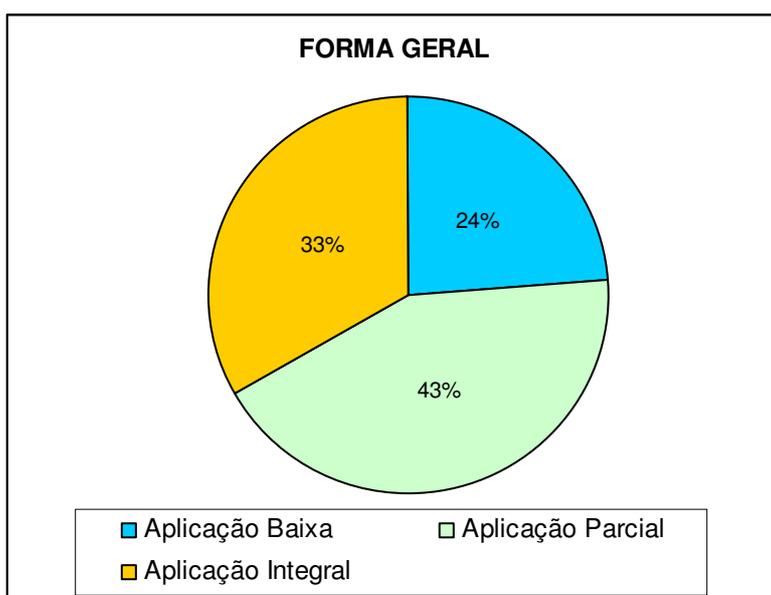


Figura 16: Aplicação Geral - Programa de ambientação para empregados recém admitidos na Unidade de Negócio.

Fonte: Dados da pesquisa.

De uma forma geral, o programa confirma a hipótese de 'aplicação parcial' do modelo corporativo de gestão do conhecimento.

É importante ressaltar que os modelos são desenvolvidos pensando na Companhia como um todo. A aplicação de suas premissas dependerá do foco que cada iniciativa de gestão do conhecimento possui.

5.2.1.2. Da avaliação do coordenador

Questão 1

Na premissa "Criação do Conhecimento", o mapa estratégico traz como iniciativa:

1. Desenvolver o conhecimento organizacional.
2. Estimular a geração de ideias e a inovação.

Em que grau você percebe aplicação destas premissas ao projeto sob sua responsabilidade?

Grau atribuído pelo coordenador: 7 – Aplicação parcial.

Nesta premissa, o projeto contempla apenas o fator "Desenvolver o conhecimento organizacional". Na primeira abordagem, o empregado recém admitido recebe os conhecimentos básicos organizacionais, como políticas de Recursos Humanos, Comunicação e Segurança da Informação, SMS e responsabilidade social, que possibilitarão melhor adaptação em seu ambiente

de trabalho e, conseqüentemente, maior absorção do conhecimento técnico para o desenvolvimento de suas atividades.

O coordenador observa ainda que este não seria o momento para a abordagem sobre estímulo e geração de ideias e inovação.

Questão 2

Na premissa “Retenção do Conhecimento”, o mapa estratégico traz como iniciativa:

1. Acelerar o aprendizado de empregados e gerentes.
2. Reter o conhecimento nos processos de transferência, sucessão e aposentadoria.

Em que grau você percebe aplicação destas premissas ao projeto sob sua responsabilidade?

Grau atribuído pelo coordenador: 8 – Aplicação integral.

Nesta premissa, o coordenador do projeto avalia que há aplicação integral, uma vez que os conhecimentos obtidos no projeto ambientação e a tutoria que acontece quando o empregado chega na gerência acelera o aprendizado de empregados e gerentes (em relação ao recém admitido). A tutoria também promove a retenção do conhecimento, já que normalmente a atividade é exercida por um profissional experiente, transmitindo os conhecimentos necessários para o desenvolvimento do empregado sob tutoria, no entanto, o coordenador reconhece que a gestão deste processo pode ser melhor conduzida, levando a melhores resultados.

Questão 3

Na premissa “Disseminação do Conhecimento”, o mapa estratégico traz como iniciativa:

1. Promover o compartilhamento, a integração e a reutilização do conhecimento.
2. Aperfeiçoar a organização e recuperação da informação.

Em que grau você percebe aplicação destas premissas ao projeto sob sua responsabilidade?

Grau atribuído pelo coordenador: 8 – Aplicação integral.

A premissa contempla o principal objetivo do projeto, que é o compartilhamento e a integração do conhecimento.

Questão 4

Na premissa “Aplicação do Conhecimento”, o mapa estratégico traz como iniciativa:

1. Ampliar a capacidade de decisão e ação.
2. Melhoria contínua dos processos e inovação.

Em que grau você percebe aplicação destas premissas ao projeto sob sua responsabilidade?

Grau atribuído pelo coordenador: 1 – Aplicação baixa.

O coordenador ressalta que esta premissa não faz parte dos objetivos do projeto, não sendo aplicável.

Questão 5

De uma forma geral, em que grau você considera que o projeto sob sua responsabilidade está alinhado com a estratégia da Gestão do Conhecimento adotada corporativamente pela Companhia?

Grau atribuído pelo coordenador: 7 – Aplicação parcial.

O coordenador considera que as premissas não se aplicam integralmente ao projeto e que a aplicação parcial se deve aos objetivos do projeto, que são especificamente voltados a integração e compartilhamento do conhecimento entre os empregados recém admitidos.

5.2.2 Fórum de Melhores Práticas de Operação

5.2.2.1. Da avaliação dos participantes

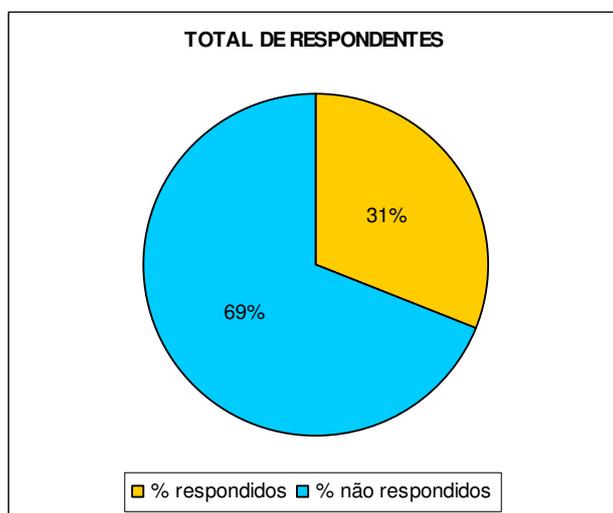


Figura 17: Total de respondentes do Fórum de Melhores Práticas de Operação da Unidade de Negócio.

Fonte: Dados da pesquisa.

O total de percentual de respondentes foi de 31%, totalizando 63 dos 203 pesquisados. A amostra é considerada suficiente para a análise apresentada.

Questão 1

Na premissa “Criação do Conhecimento”, o mapa estratégico traz como iniciativa:

1. Desenvolver o conhecimento organizacional.
2. Estimular a geração de ideias e a inovação.

Em que grau você percebe aplicação destas premissas ao projeto?

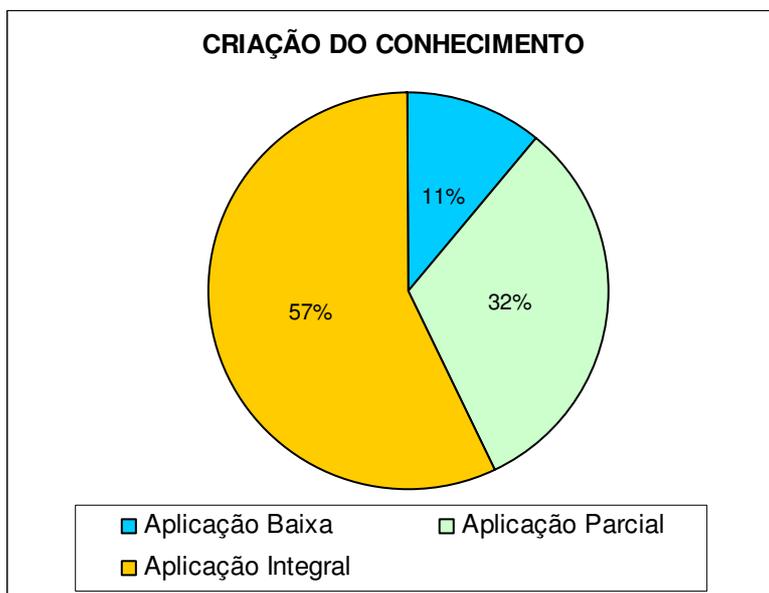


Figura 18: Premissa Criação do Conhecimento - Fórum de Melhores Práticas de Operação da Unidade de Negócio.

Fonte: Dados da pesquisa.

O Fórum consegue reunir as melhores práticas, que podem trazer resultados tangíveis para a Unidade, como aumento de produção, redução de perdas, aumento do fator de recuperação de petróleo, adequação de práticas de intervenção de poços etc.

O fator motivacional se insere plenamente no contexto empresarial, onde as práticas exibidas no Fórum, acabam sendo inovadas pelos empregados a medida que são implementadas em outras Unidades. Observa-se que a geração de ideias é reconhecida culturalmente na Companhia e é através delas que surgem cada vez mais técnicas que melhoram ou aperfeiçoam de alguma forma, a operação nas plataformas.

A questão da premiação também reforça a aplicação desta premissa ao Fórum. A oportunidade de conhecer outra Unidade da Companhia para a troca de experiências influencia fortemente na motivação dos apresentadores e, conseqüentemente, estimula cada vez mais a geração de ideias e melhoria contínua dos processos.

Questão 2

Na premissa “Retenção do Conhecimento”, o mapa estratégico traz como iniciativa:

1. Acelerar o aprendizado de empregados e gerentes.
2. Reter o conhecimento nos processos de transferência, sucessão e aposentadoria.

Em que grau você percebe aplicação destas premissas ao projeto?

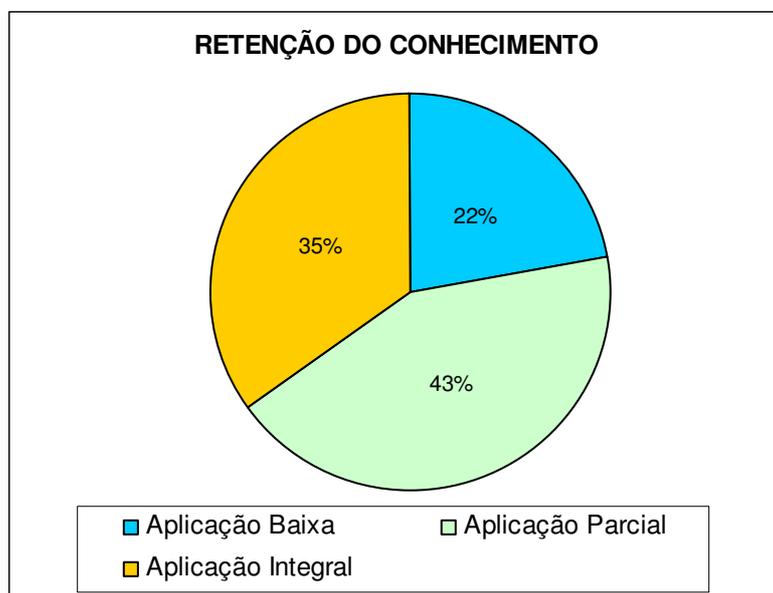


Figura 19: Premissa Retenção do Conhecimento - Fórum de Melhores Práticas de Operação da Unidade de Negócio.

Fonte: Dados da pesquisa.

O Fórum abrange tanto empregados técnicos, como empregados com função gerencial e ambos são responsáveis pelo aprendizado e disseminação do conhecimento em suas áreas de atuação. A tabela 08 detalha o percentual de participantes por categoria.

Tabela 08: Participantes do Fórum de Melhores Práticas de Operação segmentados por função.

Participantes (2005-2009)	Quantidade
Técnicos	290
Função Gerencial	173

Fonte: Sistemas internos. Acesso em 14/04/2010.

Não há um acompanhamento estruturado que assegure a disseminação do conhecimento gerado no Fórum entre os empregados *offshore* que não participaram do evento. A Gerência de Operação de Produção que prima pela gestão do conhecimento entre seus empregados consegue disseminar o conhecimento através da implementação da boa prática e, necessariamente, do amplo conhecimento a todos os envolvidos. No entanto, a Gerência que optar por não implementar a prática, interrompe o processo de disseminação e fica vulnerável a perda do conhecimento, caso haja transferência, sucessão ou aposentadoria dos empregados que participaram do evento.

Mas é necessário registrar que esta premissa causa pouco impacto na retenção do conhecimento, já que o Fórum contempla participantes de todas as Gerências de Operação, não impossibilitando a disseminação do conhecimento entre as gerências.

Questão 3

Na premissa “Disseminação do Conhecimento”, o mapa estratégico traz como iniciativa:

1. Promover o compartilhamento, a integração e a reutilização do conhecimento.
2. Aperfeiçoar a organização e recuperação da informação.

Em que grau você percebe aplicação destas premissas ao projeto?

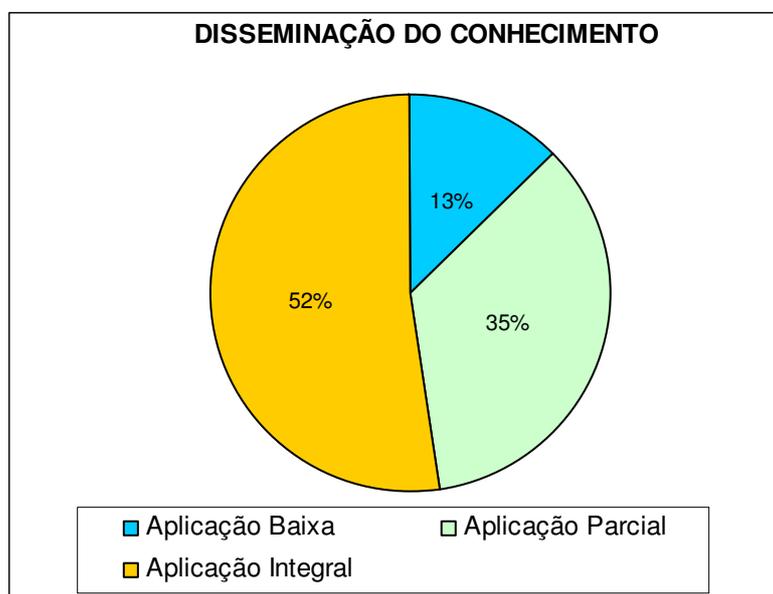


Figura 20: Premissa Disseminação do Conhecimento - Fórum de Melhores Práticas de Operação da Unidade de Negócio.

Fonte: Dados da pesquisa.

O objetivo central do Fórum é exatamente compartilhar conhecimento e reutilizá-lo da melhor forma, gerando valor para a cadeia produtiva.

O fórum pode garantir o aperfeiçoamento da organização, desde que as práticas apresentadas sejam implementadas efetivamente e gerem resultado para todas as Unidades. Não há um controle da implementação nas Unidades.

Questão 4

Na premissa “Aplicação do Conhecimento”, o mapa estratégico traz como iniciativa:

1. Ampliar a capacidade de decisão e ação.
2. Melhoria contínua dos processos e inovação.

Em que grau você percebe aplicação destas premissas ao projeto?

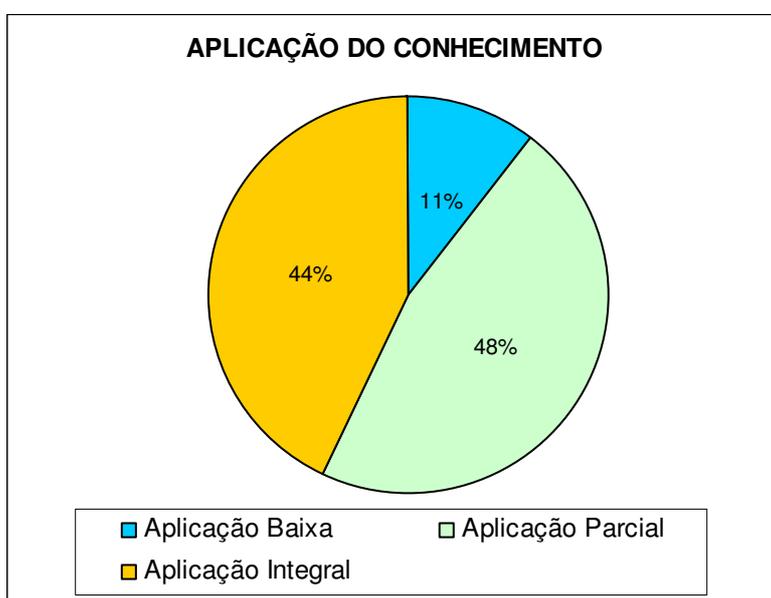


Figura 21: Premissa Aplicação do Conhecimento - Fórum de Melhores Práticas de Operação da Unidade de Negócio.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com a participação nos Fóruns, os participantes passam a contar com outras práticas que podem ampliar a capacidade de decisão e ação em suas áreas de atuação. A participação no Fórum, em si, não garante a implementação das boas práticas em todas as áreas de operação, no entanto, provêm subsídios aos gestores que podem ou não adotá-las.

Questão 5

De uma forma geral, em que grau você considera que o projeto está alinhado com a estratégia da Gestão do Conhecimento adotada corporativamente pela Companhia?

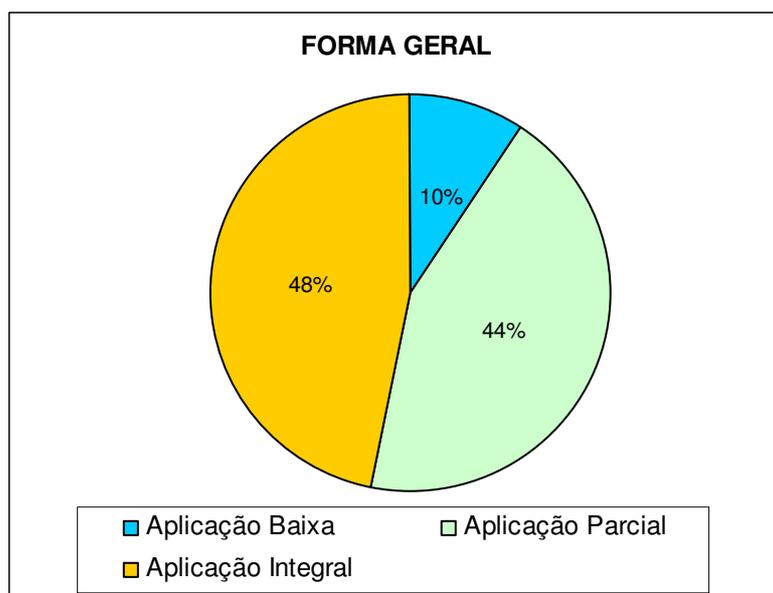


Figura 22: Aplicação Geral - Fórum de Melhores Práticas de Operação da Unidade de Negócio.
Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que a maioria dos respondentes concentra suas respostas em 'Aplicação Integral' e 'Aplicação Parcial'. Dentre as iniciativas pesquisadas, o Fórum representa a iniciativa de Gestão do Conhecimento que mais se adapta ao modelo corporativo de gestão de conhecimento da Unidade de Negócio.

A iniciativa corresponde ao princípio do compartilhamento do conhecimento, alinhada a bibliografia existente, conforme cita Silva (2008, p. 52):

Compartilhar significa trocar, difundir, combinar ou transferir conhecimento produzido tanto na esfera individual como na coletiva, em decorrência de interações entre pessoas e grupos, ensejando modelos tanto interpretativos como integrativos que alcancem toda a organização, até que o conhecimento seja institucionalizado e incorporado aos seus repositórios, ou seja, rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (Citado em CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Uma das observações críticas consideradas na pesquisa com os participantes foi sobre a baixa participação da liderança *offshore* e Gerentes de Operação e de Plataforma na apresentação dos trabalhos, o que tornaria o ambiente mais propício a implementação de novas práticas, consideradas excelência no meio operacional. Ainda sobre a participação no evento, foi ponderado na pesquisa que a frequência do fórum, por acontecer anualmente em dois dias, não viabiliza a participação de outros profissionais que poderiam colaborar e impõe o risco de boas práticas identificadas não serem disseminadas em outras unidades, cuja participação é pequena.

A análise dos resultados remete ainda a falta de divulgação e incentivo à gestão do conhecimento na Unidade. É importante que se faça uma análise apurada se os projetos de iniciativa local consideram o incentivo, estímulo e a participação do público alvo envolvido, inclusive do corpo gerencial. É importante verificar também se a divulgação do evento é realizada através de instrumento eficaz, capaz de atingir a todo o público alvo do evento.

5.2.2.2. Da avaliação do coordenador

Questão 1

Na premissa “Criação do Conhecimento”, o mapa estratégico traz como iniciativa:

1. Desenvolver o conhecimento organizacional.
2. Estimular a geração de ideias e a inovação.

Em que grau você percebe aplicação destas premissas ao projeto sob sua responsabilidade?

Grau atribuído pelo coordenador: 8 – Aplicação integral.

Este projeto é um dos principais instrumentos de estímulo a geração de ideias e participação voluntária dos profissionais.

Questão 2

Na premissa “Retenção do Conhecimento”, o mapa estratégico traz como iniciativa:

1. Acelerar o aprendizado de empregados e gerentes.
2. Reter o conhecimento nos processos de transferência, sucessão e aposentadoria.

Em que grau você percebe aplicação destas premissas ao projeto sob sua responsabilidade?

Grau atribuído pelo coordenador: 7 – Aplicação parcial.

O coordenador considera as premissas pouco aplicáveis ao projeto.

Questão 3

Na premissa “Disseminação do Conhecimento”, o mapa estratégico traz como iniciativa:

1. Promover o compartilhamento, a integração e a reutilização do conhecimento.
2. Aperfeiçoar a organização e recuperação da informação.

Em que grau você percebe aplicação destas premissas ao projeto sob sua responsabilidade?

Grau atribuído pelo coordenador: 9 – Aplicação integral.

A aplicação integral destas premissas é considerada extremamente importante para o projeto, em função das melhorias que podem ser implantadas a partir das melhores práticas apresentadas nos fóruns. Foi ressaltado ainda que várias práticas apresentadas nos fóruns foram disseminadas em outras unidades marítimas.

Questão 4

Na premissa “Aplicação do Conhecimento”, o mapa estratégico traz como iniciativa:

1. Ampliar a capacidade de decisão e ação.
2. Melhoria contínua dos processos e inovação.

Em que grau você percebe aplicação destas premissas ao projeto sob sua responsabilidade?

Grau atribuído pelo coordenador: 7 – Aplicação parcial.

O coordenador afirma que falta aos fóruns um pouco de foco no processo de operação voltado para a rotina operacional, justificando a aplicação parcial desta premissa no projeto.

Questão 5

De uma forma geral, em que grau você considera que o projeto sob sua responsabilidade está alinhado com a estratégia da Gestão do Conhecimento adotada corporativamente pela Companhia?

Grau atribuído: 7 – Aplicação parcial.

A realização do fórum em si tem aplicação integral das premissas contidas no modelo de gestão do conhecimento corporativo. O grau geral atribuído se deve a necessidade de aplicar de forma mais efetiva as boas práticas identificadas nos fóruns.

5.2.3 Gerente do Futuro

5.2.3.1 Da avaliação dos participantes

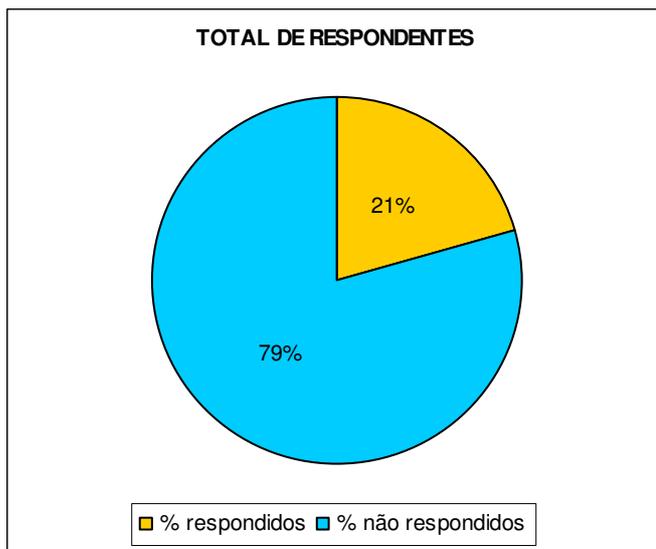


Figura 23: Total de respondentes do Projeto Gerente do Futuro.
Fonte: Dados da pesquisa.

O total de percentual de respondentes foi de 31%, totalizando 13 dos 63 pesquisados. A amostra é considerada suficiente para a análise apresentada.

Questão 1

Na premissa “Criação do Conhecimento”, o mapa estratégico traz como iniciativa:

1. Desenvolver o conhecimento organizacional.
2. Estimular a geração de ideias e a inovação.

Em que grau você percebe aplicação destas premissas ao projeto?

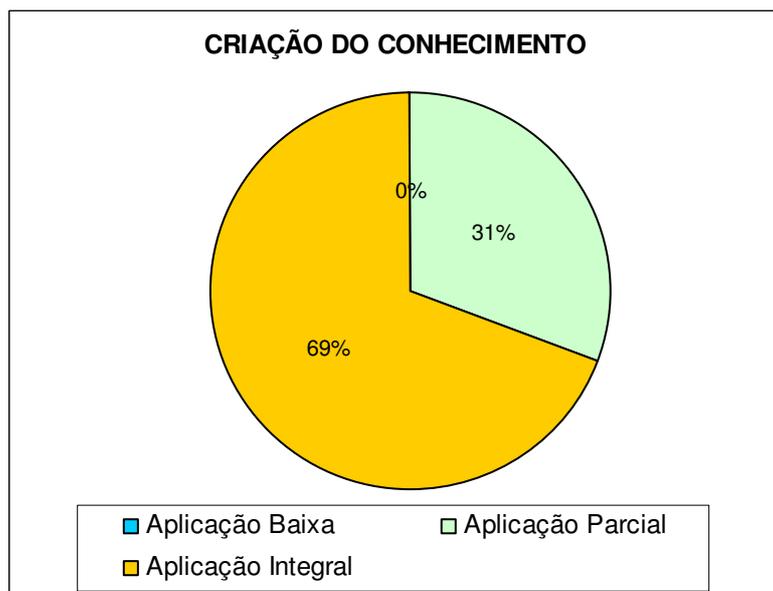


Figura 24: Premissa Criação do Conhecimento - Projeto Gerente do Futuro.
Fonte: Dados da pesquisa.

O projeto conta com o mapeamento dos conhecimentos e competências necessárias a uma das principais atividades fim da Companhia – Gerenciar uma plataforma de produção. A capacitação do conjunto de competências mapeadas desenvolve o conhecimento da organização como um todo.

Na capacitação do módulo gerencial, os participantes recebem a missão de desenvolver e apresentar um trabalho que é avaliado por uma banca examinadora. O trabalho consiste em estabelecer uma relação entre a rotina do trabalho e as competências individuais requeridas pela Companhia, demonstrando práticas já implementadas em que são utilizadas as teorias apresentadas durante o curso, estimulando a geração de ideias entre os participantes.

Questão 2

Na premissa “Retenção do Conhecimento”, o mapa estratégico traz como iniciativa:

1. Acelerar o aprendizado de empregados e gerentes.
2. Reter o conhecimento nos processos de transferência, sucessão e aposentadoria.

Em que grau você percebe aplicação destas premissas ao projeto?

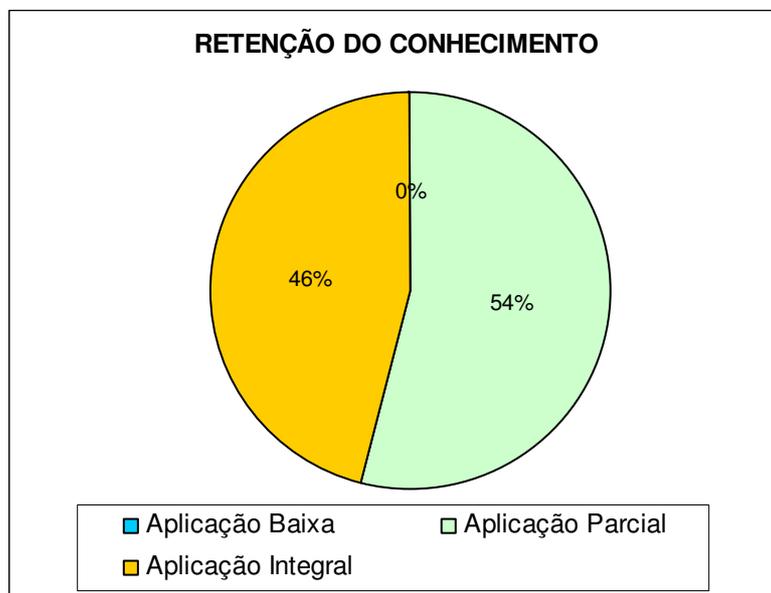


Figura 25: Premissa Retenção do Conhecimento - Projeto Gerente do Futuro.
Fonte: Dados da pesquisa.

Não só potenciais líderes participam do projeto. Gerentes já designados, com lacunas de conhecimento diagnosticadas, também tem a possibilidade de participar da capacitação, o que justifica a aplicação da premissa.

Com a capacitação, novos profissionais recebem o conhecimento e tem a oportunidade de aperfeiçoá-lo com o exercício da função. Casos de sucessão, aposentadoria ou transferência de Gerentes já detentores do conhecimento provocam efeito menor de evasão do conhecimento, a medida que novos profissionais são capacitados.

Questão 3

Na premissa “Disseminação do Conhecimento”, o mapa estratégico traz como iniciativa:

1. Promover o compartilhamento, a integração e a reutilização do conhecimento.
2. Aperfeiçoar a organização e recuperação da informação.

Em que grau você percebe aplicação destas premissas ao projeto?

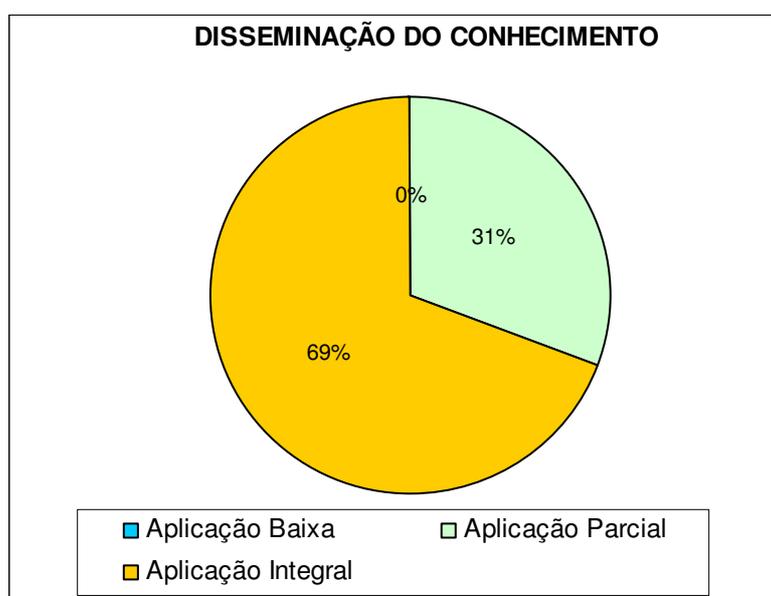


Figura 26: Premissa Disseminação do Conhecimento - Projeto Gerente do Futuro.
Fonte: Dados da pesquisa.

No módulo específico, onde profissionais mais experientes compartilham com os participantes suas experiências e conhecimento, ocorrendo efetivamente a aplicação desta premissa, prevista inclusive na literatura, conforme remete Goulart (2008, p. 25):

Mapear esses conhecimentos, identificando quem os possui, em que níveis eles existem na empresa e como podem ser explicitados, tornou-se uma questão vital para as empresas, que adotam, adaptam ou desenvolvem métodos de mapeamento conhecidos... Uma vez identificados os conhecimentos estratégicos, é imprescindível fazer sua gestão, por meio dos processos de captura, armazenamento, disseminação e compartilhamento, permitindo, dessa maneira, que sejam utilizados por toda a empresa, no aperfeiçoamento e na evolução de suas estratégias.

Nesta premissa, a integração e compartilhamento do conhecimento ocorrem no fluxo transmissor do conhecimento x receptor do conhecimento. Já a reutilização do conhecimento independe do transmissor do conhecimento. Cabe ao participante do projeto aplicá-lo no desenvolvimento da função, quando designado.

A premissa 'aperfeiçoar a organização e recuperação da informação' não se aplica ou apresenta baixa aplicação para o projeto Gerente do Futuro. O objetivo é a capacitação individual dos participantes, subsidiando-os para possíveis designações a função Gerente *offshore*. O âmbito organizacional não é o foco do projeto.

Questão 4

Na premissa "Aplicação do Conhecimento", o mapa estratégico traz como iniciativa:

1. Ampliar a capacidade de decisão e ação.
2. Melhoria contínua dos processos e inovação.

Em que grau você percebe aplicação destas premissas ao projeto?

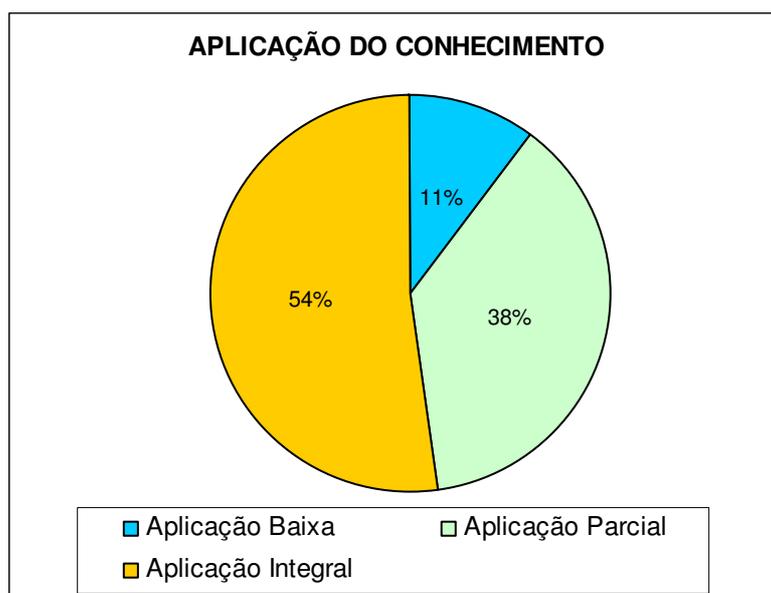


Figura 27: Premissa Aplicação do Conhecimento - Projeto Gerente do Futuro.
Fonte: Dados da pesquisa.

Os participantes são capacitados em competências específicas da função Gerente *offshore*, que poderão assumir no futuro, caso sejam designados. Essa condição gera certa limitação na aplicabilidade do conhecimento adquirido, no que tange aos processos decisórios e de execução. A premissa teria aplicação integral caso os participantes já tivessem a oportunidade de executar as tarefas relativas ao conhecimento adquirido.

Questão 5

De uma forma geral, em que grau você considera que o projeto está alinhado com a estratégia da Gestão do Conhecimento adotada corporativamente pela Companhia?

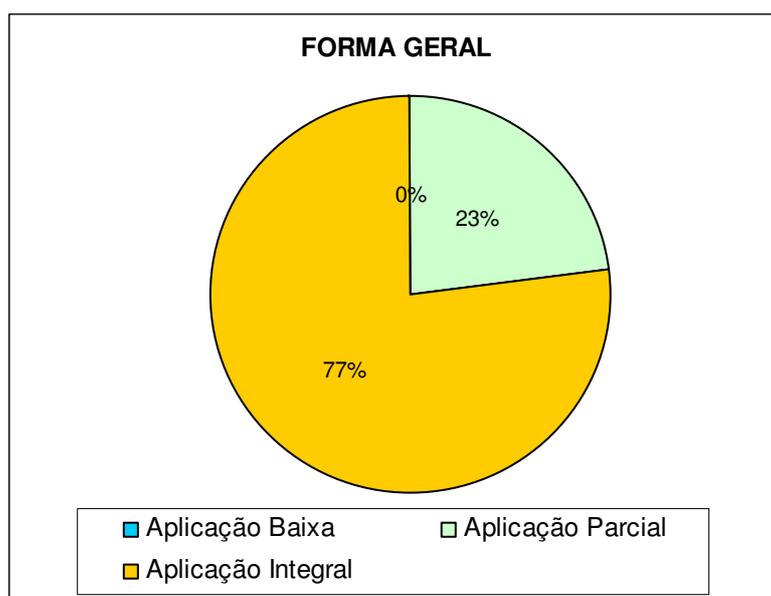


Figura 28: Aplicação Geral - Projeto Gerente do Futuro.
Fonte: Dados da pesquisa.

O projeto Gerente do Futuro apresenta, de forma geral, as premissas do modelo corporativo de gestão do conhecimento.

É necessário, no entanto, que se desenvolva as competências técnicas mapeadas e diagnosticadas, garantindo dessa forma, o desenvolvimento do projeto integralmente. A capacitação do módulo gerencial, em si, não garante a

preparação dos profissionais para assumirem a função Gerente *offshore* na Unidade.

5.2.3.2 Da avaliação do coordenador

Questão 1

Na premissa “Criação do Conhecimento”, o mapa estratégico traz como iniciativa:

1. Desenvolver o conhecimento organizacional.
2. Estimular a geração de ideias e a inovação.

Em que grau você percebe aplicação destas premissas ao projeto sob sua responsabilidade?

Grau atribuído pelo coordenador: 7 – Aplicação parcial.

O estímulo a geração de ideias e a inovação ainda merecem incentivo e oportunidades no projeto. O coordenador comenta ainda que muitas iniciativas identificadas pelos participantes não foram implementadas.

Questão 2

Na premissa “Retenção do Conhecimento”, o mapa estratégico traz como iniciativa:

1. Acelerar o aprendizado de empregados e gerentes.
2. Reter o conhecimento nos processos de transferência, sucessão e aposentadoria.

Em que grau você percebe aplicação destas premissas ao projeto sob sua responsabilidade?

Grau atribuído pelo coordenador: 8 – Aplicação integral.

Este projeto está mais inserido na disseminação do conhecimento, que acelera o aprendizado de empregados e gerentes. A ressalva é sobre o nível de aproveitamento dos participantes na carreira gerencial, que pode não ocorrer integralmente.

Questão 3

Na premissa “Disseminação do Conhecimento”, o mapa estratégico traz como iniciativa:

1. Promover o compartilhamento, a integração e a reutilização do conhecimento.
2. Aperfeiçoar a organização e recuperação da informação.

Em que grau você percebe aplicação destas premissas ao projeto sob sua responsabilidade?

Grau atribuído pelo coordenador: 9 – Aplicação integral.

O projeto é considerado perfeitamente alinhado a esta premissa.

Questão 4

Na premissa “Aplicação do Conhecimento”, o mapa estratégico traz como iniciativa:

1. Ampliar a capacidade de decisão e ação.
2. Melhoria contínua dos processos e inovação.

Em que grau você percebe aplicação destas premissas ao projeto sob sua responsabilidade?

Grau atribuído pelo coordenador: 6 – Aplicação parcial.

O coordenador afirma que a aplicação desta premissa depende do nível de aproveitamento dos participantes na função Gerente *offshore*, sendo considerado baixo atualmente.

Questão 5

De uma forma geral, em que grau você considera que o projeto sob sua responsabilidade está alinhado com a estratégia da Gestão do Conhecimento adotada corporativamente pela Companhia?

Grau atribuído pelo coordenador: 7 – Aplicação parcial.

Novamente o coordenador afirma que o projeto poderia estar mais alinhado às premissas do modelo corporativo, caso o aproveitamento dos participantes na função Gerente *offshore* fosse mais efetivo.

5.3 SÍNTESE DE RESULTADOS

A síntese de resultados a seguir é apresentada por projeto, visando facilitar a compreensão do leitor. Importante ressaltar que os resultados representam a percepção dos participantes que responderam aos questionários, cabendo, desta forma, análise gerencial da unidade pesquisada para as conclusões e possíveis ações a serem tomadas diante do resultado apresentado.

O Programa de ambientação para empregados recém admitidos na Unidade de Negócio apresentou o seguinte resultado, quanto às premissas pesquisadas:

Tabela 09: Resultado da avaliação - Programa de ambientação para empregados recém admitidos.

Premissa	Visão do participante	Visão do coordenador
Criação do conhecimento	Aplicação parcial	Aplicação parcial
Retenção do conhecimento	Aplicação parcial	Aplicação integral
Disseminação do conhecimento	Aplicação parcial	Aplicação integral
Aplicação do conhecimento	Aplicação integral	Aplicação baixa

Fonte: consolidação disponível no capítulo 5.2.

De forma geral, tanto os participantes quanto o coordenador do projeto consideram 'aplicação parcial' das premissas no projeto. O desvio que cabe comentário é em relação à aplicação do conhecimento, onde o coordenador considera baixa, mas já justificado nas análises consideradas sobre as especificidades do projeto.

To total, 67% dos respondentes consideram que há no mínimo aplicação parcial das premissas definidas no modelo corporativo de gestão do conhecimento no projeto de ambientação de novos empregados da Unidade de Negócio. Cabe considerar a observação de um dos respondentes, onde provoca o RH a ir mais além no projeto, acompanhando de perto as ações de ambientação nas gerências onde os empregados estão lotados, de forma a valorizar e monitorar o processo como um todo.

O Fórum de Melhores Práticas de Operação apresentou o seguinte resultado, quanto às premissas pesquisadas:

Tabela 10: Resultado da avaliação – Fórum de Melhores Práticas de Operação.

Premissa	Visão do participante	Visão do coordenador
Criação do conhecimento	Aplicação integral	Aplicação integral
Retenção do conhecimento	Aplicação parcial	Aplicação parcial
Disseminação do conhecimento	Aplicação integral	Aplicação integral
Aplicação do conhecimento	Aplicação parcial	Aplicação parcial

Fonte: consolidação disponível no capítulo 5.2.

O Fórum de Melhores Práticas de Operação se apresenta com aplicação predominantemente integral das premissas definidas no modelo corporativo.

É importante reconhecer, como a visão do coordenador, que o projeto precisa assegurar que as práticas apresentadas nos fóruns sejam, de fato, disseminadas entre as plataformas, uma vez que foram avaliadas como propulsoras de melhoria contínua, seja em gestão de processos operacionais, produtivos ou até processos de apoio.

O Projeto Gerente do Futuro apresentou o seguinte resultado, quanto às premissas pesquisadas:

Tabela 11: Resultado da avaliação – Projeto Gerente do Futuro

Premissa	Visão do participante	Visão do coordenador
Criação do conhecimento	Aplicação integral	Aplicação parcial
Retenção do conhecimento	Aplicação parcial	Aplicação integral
Disseminação do conhecimento	Aplicação integral	Aplicação integral
Aplicação do conhecimento	Aplicação integral	Aplicação parcial

Fonte: consolidação disponível no capítulo 5.2.

O projeto se destaca entre os pesquisadores como o mais alinhado as premissas definidas no modelo corporativo de gestão do conhecimento, em função do foco do projeto estar essencialmente ligado a gestão do conhecimento na Unidade.

De uma forma geral, 77% dos respondentes consideram que há 'aplicação integral' das premissas no projeto.

Cosac (2005, p. 7), reforça a importância crítica de gerir conhecimento nas organizações diante dos desafios destacados a Companhia:

“O conhecimento passa atualmente por uma reconstrução crítica e o pensamento sistêmico está no bojo das discussões sobre o novo paradigma da ciência, propondo a visão de um mundo complexo, intersubjetivo e instável. Complexo porque não pode mais ser visto em pedaços, departamentalizado, segmentado. “Tudo o que cortamos em pedaços, sejam as células ou as patas de uma rã, perde o sentido” (MORIN, 2004, p.57). Instável porque vivemos em um mundo cheio de incertezas. “A incerteza faz parte do destino humano, mas ninguém está preparado para enfrentá-la”. (MORIN, 2004, p.57). E, finalmente, intersubjetivo porque um objeto só passa a existir, em relação a um observador, a partir do momento em que este o distingue”.

A observação também remete as organizações a gerir o conhecimento como um todo, parte do que foi apresentado neste trabalho, quando se propõe a apresentar um modelo corporativo de gestão do conhecimento e sua disseminação pelas 'pontas' da organização pesquisada.

6. CONCLUSÃO

A pesquisa destinou-se a mensurar a aplicação das políticas definidas no modelo corporativo de gestão do conhecimento nas iniciativas locais de uma Unidade de Negócio de grande porte de uma Companhia, localizada na cidade de Macaé – RJ.

Para este objetivo, foram escolhidos três projetos de gestão do conhecimento e aplicado questionários aos participantes, buscando verificar a aplicação de cada premissa contida no modelo corporativo de gestão do conhecimento nas ações desenvolvidas em cada projeto. Os coordenadores de cada projeto também foram entrevistados, contribuindo para a análise e mensuração do modelo nos projetos.

A aplicação das premissas definidas no modelo de gestão do conhecimento nas iniciativas locais é um fator importante para assegurar a gestão do conhecimento na Companhia, principalmente pela diversidade cultural das áreas de negócios e pela dispersão das Unidades nas regiões onde atuam, o que pode causar um distanciamento das diretrizes corporativas. A própria Companhia, quando define a função ‘Gestão do Conhecimento’, deixa claro que as práticas devem assegurar a aprendizagem organizacional e a melhoria contínua dos seus processos visando a excelência empresarial.

Diante da teoria estudada e dos resultados alcançados, é importante ressaltar que o modelo corporativo de gestão do conhecimento definido pela Companhia é um marco para que suas Unidades alinhem suas iniciativas locais de gestão do conhecimento.

No entanto, para os projetos pesquisados na Unidade de Negócio, acredita-se que cada um possui suas especificidades e, conseqüentemente, focos diferentes voltados à gestão do conhecimento, tema com abrangência complexa, como pode ser observado na teoria estudada. Isso representa que, hipoteticamente, um projeto que possui ‘aplicação integral’ na premissa ‘X’ do modelo corporativo, e possui ‘aplicação baixa’ na premissa ‘Y’, não,

necessariamente, pode ser considerado não alinhado ao modelo corporativo. O modelo traz um conjunto de norteadores, os quais foram denominados neste trabalho de premissas, que podem ou não se aplicar às iniciativas locais, de acordo com o foco do projeto.

Um exemplo claro apresentado neste trabalho é o Programa de ambientação para empregados recém admitidos, onde a gestão do conhecimento ocorre fortemente na chegada do profissional na Unidade. Não cabe no programa aplicar a premissa ‘melhoria contínua dos processos’ ou ‘ampliar a capacidade de decisão na organização’ e isso não significa que o programa não está alinhado ao modelo corporativo de gestão do conhecimento.

Buscando responder ao questionamento proposto na pesquisa, foram estabelecidos os objetivos gerais e específicos, através dos quais foi possível confirmar a hipótese descrita.

Os projetos de gestão do conhecimento na Unidade de Negócio apresentam ‘**aplicação parcial**’ das premissas definidas no modelo corporativo, na percepção dos participantes dos pesquisados.

Com os resultados apresentados, pode-se concluir que há um grau de alinhamento das diretrizes corporativas nas Unidades, levando em consideração a Unidade objeto de estudo deste caso. Isso pode representar que as práticas de gestão do conhecimento estão disseminadas corretamente.

No entanto, não se pode dar o assunto por esgotado. Os resultados deixam espaço para novas pesquisas, em busca do aprofundamento do tema nas organizações, em especial no Brasil, onde o tema apresenta abordagens relativamente novas, considerando as publicações disponíveis para pesquisa.

Faz-se importante ainda o aprofundamento dos estudos na Companhia, pela sua extensa cadeia de valor e a diversidade de pessoas e processos, que influencia diretamente no projeto Gestão do Conhecimento.

Cabe ainda a Companhia analisar a viabilidade de criar procedimentos sobre o processo Gestão de Conhecimento na Unidade, assegurando que as políticas definidas do modelo corporativo de gestão do conhecimento estejam presentes, parcial ou integralmente nos projetos de iniciativa da Unidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROS, Aidil; LEHFELD, Neide. **Fundamentos de metodologia científica – Um guia para a iniciação científica**. São Paulo: Makron Books, 2000.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento – Ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CARBONE, Pedro P.; BRANDÃO, Hugo P.; LEITE, João B. D.; VILHENA, Rosa M. de P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CARVALHO, Isamir M. **Estratégias para implantação de gestão do conhecimento**. In: ANGELONI, Maria T. (Organizadora). **Gestão do conhecimento no Brasil – Casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2008.

COSAC, Claudia M. Daher, et al. **Poder, dominação e mudança social**. Anais 1º Congresso Brasileiro de Sistemas, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, 2005.

DALKIR, Kimiz. **Knowledge Management in Theory and Practice**. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK Laurence. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

EDVINSSON, Leif. **Longitude corporativa – Navegando pela economia do conhecimento**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2003.

GARVIN, David A. **Construção da organização que aprende**. In: **Gestão do Conhecimento**. Harvard Business Review. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GOULART, Sonia. **Gestão do conhecimento integrada à estratégia organizacional**. In: ANGELONI, Maria T. (Organizadora). **Gestão do**

conhecimento no Brasil – Casos, experiências e práticas de empresas públicas. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2008.

ISHIKURA, Yoko. **Gestão do conhecimento e concorrência global: a abordagem da Olympus à gestão do conhecimento global na indústria de câmeras fotográficas digitais.** In: NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Gestão do conhecimento.* Porto Alegre, Bookman, 2008.

LAKATOS, Eva; MARCONI, Marina. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2001.

MERTENS, Roberto S. K., et AL. **Linguagem e método – Elaboração de projetos de pesquisa.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2007.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes.** São Paulo: Atlas, 2003.

MORGAN, Garteth. **Imagens da organização.** Trad. Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo, Atlas, 1996.

NONAKA, Ikujiro. **A empresa criadora de conhecimento.** In: **Gestão do Conhecimento.** Harvard Business Review. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa – Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____ **Gestão do Conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

O'DELL, Carla; HUBERT, Cindy. ***Successfully implementing knowledge management: lessons learned and best practices.*** In: KOENING, Michael; SRIKANTIAH, T. Kanti. (Organizador) ***Knowledge Management Lessons Learned: what works and doesn't.*** ASIS&T Information Today: Medford, 2004. p. 71-85.

O'DONNELL, Ken. **Valores humanos no trabalho: da parede a prática.** São Paulo: Editora Gente, 2006.

PEREIRA, Dilza T. **A contribuição da cultura organizacional para a construção do futuro desejado – um estudo de caso na Unidade de**

Negócio de Exploração e Produção da Bacia de Campos – PETROBRAS/E&P/UN-BC. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão) LATEC, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

Passar Conhecimento. **Revista Melhor Gestão de Pessoas.** São Paulo, Ano 16, nº 257, 2009.

ROSSATO, Maria A. **Gestão do conhecimento – A busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível.** Rio de Janeiro: Interciência, 2002.

RODRIGUES FILHO, Lino. **Gestão competitiva: o caminho para a lucratividade.** Disponível em <http://www.inda.org.br/revista/104/10.pdf>. Acesso em 09/11/2009.

RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius V. **Gestão do Conhecimento: reinventando a empresa para uma sociedade baseada em valores intangíveis.** Rio de Janeiro: IBPI Press, 2001.

SALOMON, Délcio V. **Como fazer uma monografia.** São Paulo: Martins Fontes, 1999.

SILVA, Alessandra K. F. **Como as formas e ferramentas de transferência do conhecimento podem agregar valor na gestão de projetos: um estudo de caso.** Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão) LATEC, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2007.

SVEIBY, Karl E. **A nova riqueza das organizações – Gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1998

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios.** Rio de Janeiro: Ed. Senac, 2000.

TEIXEIRA, Maria E. P.; BRASIL, Andréa R. (Organizadoras). **Guia de formação de monografias, dissertações e teses. Baseado nas normas da ABNT.** Niterói: Gráfica Falcão Ltda., 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – Planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS

ANEXO 1

Questionários de pesquisa A

Público-alvo: coordenadores de projetos de Gestão do Conhecimento

O mapa estratégico da função Gestão do Conhecimento traz como processos internos quatro políticas que deveriam permear as iniciativas de gestão do conhecimento nas Unidades de Negócio, que são: Criação, Retenção, Disseminação e Aplicação do conhecimento. Com base nas políticas definidas, responda aos questionamentos:

Questão 1: Na premissa “Criação do Conhecimento”, o mapa estratégico traz como iniciativa:

1. Desenvolver o conhecimento organizacional.
2. Estimular a geração de ideias e a inovação.

Em que grau você percebe aplicação destas premissas ao projeto sob sua responsabilidade?

Resposta:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentários:

Questão 2: Na premissa “Retenção do Conhecimento”, o mapa estratégico traz como iniciativa:

1. Acelerar o aprendizado de empregados e gerentes.
2. Reter o conhecimento nos processos de transferência, sucessão e aposentadoria.

Em que grau você percebe aplicação destas premissas ao projeto sob sua responsabilidade?

Resposta:

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9 () 10

Comentários:

Questão 3: Na premissa “Disseminação do Conhecimento”, o mapa estratégico traz como iniciativa:

1. Promover o compartilhamento, a integração e a reutilização do conhecimento.
2. Aperfeiçoar a organização e recuperação da informação.

Em que grau você percebe aplicação destas premissas ao projeto sob sua responsabilidade?

Resposta:

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9 () 10

Comentários:

Questão 4: Na premissa “Aplicação do Conhecimento”, o mapa estratégico traz como iniciativa:

1. Ampliar a capacidade de decisão e ação.
2. Melhoria contínua dos processos e inovação.

Em que grau você percebe aplicação destas premissas ao projeto sob sua responsabilidade?

Resposta:

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9 () 10

Comentários:

Questão 5: De uma forma geral, em que grau você considera que o projeto sob sua responsabilidade está alinhado com a estratégia da Gestão do Conhecimento adotada corporativamente pela Companhia?

Resposta:

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9 () 10

Comentários:

ANEXO 2

Questionários de pesquisa B

Público-alvo: participantes dos projetos de Gestão do Conhecimento

O mapa estratégico da função Gestão do Conhecimento traz como processos internos quatro políticas que deveriam permear as iniciativas de gestão do conhecimento nas Unidades de Negócio, que são: Criação, Retenção, Disseminação e Aplicação do conhecimento. Com base nas políticas definidas, responda aos questionamentos:

Questão 1: Na premissa “Criação do Conhecimento”, o mapa estratégico traz como iniciativa:

3. Desenvolver o conhecimento organizacional.
4. Estimular a geração de ideias e a inovação.

Em que grau você percebe aplicação destas premissas ao projeto?

Resposta:

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9 () 10

Questão 2: Na premissa “Retenção do Conhecimento”, o mapa estratégico traz como iniciativa:

3. Acelerar o aprendizado de empregados e gerentes.
4. Reter o conhecimento nos processos de transferência, sucessão e aposentadoria.

Em que grau você percebe aplicação destas premissas ao projeto?

Resposta:

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9 () 10

Questão 3: Na premissa “Disseminação do Conhecimento”, o mapa estratégico traz como iniciativa:

3. Promover o compartilhamento, a integração e a reutilização do conhecimento.

4. Aperfeiçoar a organização e recuperação da informação.

Em que grau você percebe aplicação destas premissas ao projeto?

Resposta:

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9 () 10

Questão 4: Na premissa “Aplicação do Conhecimento”, o mapa estratégico traz como iniciativa:

3. Ampliar a capacidade de decisão e ação.
4. Melhoria contínua dos processos e inovação.

Em que grau você percebe aplicação destas premissas ao projeto?

Resposta:

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9 () 10

Questão 5: De uma forma geral, em que grau você considera que o projeto está alinhado com a estratégia da Gestão do Conhecimento adotada corporativamente pela Companhia?

Resposta:

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9 () 10

Comentários:

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)