



ANDERSON FABIANO SANTANA ROCHA

**“GESTÃO DO CONHECIMENTO:
Processo de Implantação do
Programa Mentor Petrobras na UO-SEAL”**



ANDERSON FABIANO SANTANA ROCHA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO:
Processo de Implantação do
Programa Mentor Petrobras na UO-SEAL**

Dissertação apresentada ao Mestrado de Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito para a obtenção do grau de mestre.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Teixeira

Salvador

2014

Escola de Administração - UFBA

R672 Rocha, Anderson Fabiano Rocha.

Gestão do conhecimento: processo de implantação do Programa Mentor Petrobras na UO-SEAL / Anderson Fabiano Santana Rocha. – 2014.

111 f.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Teixeira.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2014.

1. PETROBRAS - Programas de aprendizado – Estudo de casos. 2. Gestão do conhecimento. 3. Aprendizagem organizacional. 4. Mentores nos negócios. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 658.4038

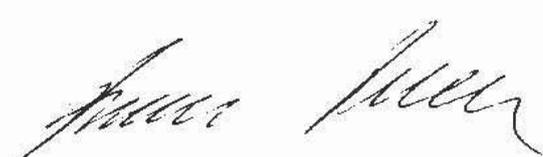
ANDERSON FABIANO SANTANA ROCHA

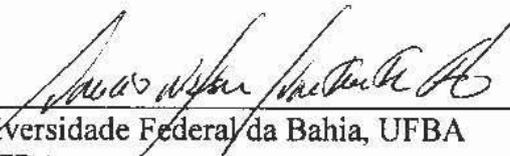
**“GESTÃO DO CONHECIMENTO:
PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA MENTOR PETROBRAS
NA UO-SEAL”**

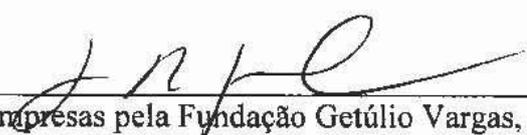
Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Aprovada em 11 de agosto de 2014.

Banca Examinadora

Francisco Lima Cruz Teixeira - Orientador 
Doutor em Política de Ciência e Tecnologia - University of Sussex
Universidade Federal da Bahia - UFBA

Horácio Nelson Hastenreiter Filho 
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia, UFBA
Universidade Federal da Bahia - UFBA

Sérgio Ricardo Góes Oliveira 
Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas, FGV-SP
Universidade Salvador - UNIFACS

“Hoje, mais da metade dos empregados são jovens, que iniciam agora sua carreira na empresa. Eles são o oxigênio que toda organização empresarial precisa para se renovar e absorver novas idéias. Mas é fundamental, também, garantir que o precioso conhecimento e as experiências acumuladas em décadas pelos nossos melhores cérebros sejam transferidos às novas gerações por uma cuidadosa gestão do conhecimento.”

(José Formigli – Diretor de E&P)

AGRADECIMENTOS

À Deus, por me abençoar todos os dias da minha vida.

À minha família, em especial aos meus pais, por sempre depositarem carinho e atenção, servindo-me de motivação e apoio nas horas difíceis do meu dia a dia.

Aos gestores imediatos, Heli Pedrosa e Regina Helena, pela oportunidade e confiança a mim prestada.

Ao Comitê de Gestão da UO-SEAL por acreditar e potencializar os resultados alcançados.

À todos os professores que me transmitiram o seu saber e demais funcionários desta Universidade que de uma forma direta ou indireta prestaram apoio e atenção quando estive presente.

Aos colegas de trabalho e de turma com que pude conviver durante esses meses, compartilhando bons momentos e sabedorias da vida.

RESUMO

O objetivo deste estudo é relatar e analisar a experiência do processo de implantação do Programa Mentor Petrobras na UO-SEAL, sendo uma das ações de Gestão do Conhecimento definidas pelo RH/GC da Companhia. O fator motivador constitui uma ação estratégica de ampliação da capacidade competitiva e de sustentabilidade do negócio, tendo em vista um mercado extremamente dinâmico, inovador e de grande competitividade. Outros fatores também motivaram o desenvolvimento deste trabalho, o elevado número de empregados com tempo de aposentadoria, os desligamentos de empregados, o retrabalho e a busca pela rápida tomada de decisão contribuindo para o aprendizado organizacional, garantindo a continuidade e geração de novos negócios. O compartilhamento do conhecimento em suas diversas áreas, principalmente naquelas reconhecidas como estratégicas e de diferencial competitivo, são carentes de ações sistematizadas que garantam a qualidade do conhecimento transmitido e a sua utilização dentro dos sistemas organizacionais. A aprendizagem organizacional tomada como base foi na Teoria da criação do conhecimento, onde se trabalhou a dimensão epistemológica (conhecimento explícito e tácito) e ontológica (criação individual do conhecimento), peças chave para o modelo SECI. Através do Programa Mentor, buscou-se o alcance dos objetivos. A abordagem utilizada foi a qualitativa, baseando-se no método de pesquisa-ação, tendo por conta o modo cooperativo e participativo, a visão de transformar o social, gerando um resultado, também pela interação e capacitação dos participantes (treinamentos e reuniões). O público alvo foram empregados de cargos júnior com até 3 anos de empresa, aqueles aposentáveis (para os próximos 3 anos) e aqueles aposentados mas ainda na ativa, reconhecidos pelo seu saber técnico. O período compreendeu os anos de 2011 a 2013. Buscaram-se com base no Programa Piloto implantado na UO-RNCE, as melhores práticas e lições aprendidas, minimizando assim as dificuldades e maximizando os ganhos. Este estudo demonstrou resultados positivos, tanto em termos de produto final como pelos próprios integrantes e, suas respectivas gerências, culminando na realização do 1º Encontro de Mentores da UO-SEAL, onde foram apresentados os produtos finais de cada plano de mentoria.

Palavras-chave: 1.GC. 2.Teoria da criação do conhecimento. 3.Mentoria

ABSTRACT

The objective of this study is to describe and analyze the experiment of the process of implantation of the Mentor Program Petrobras UO-SEAL, The motivating factor is a strategic move to expand the capacity - competitive and sustainable business, with a view dynamic, innovative and highly competitive extremely a market. Other factors also motivated the development of this work, the high number of employees with time to apointment, the employee terminations, rework and the quest for rapid decision-making contributes to organizational learning, ensuring continuity and generating new business. The sharing of knowledge in diverse areas - will, especially those recognized as strategic and competitive advantage, are lacking of systematic actions that ensure the quality of knowledge imparted and its use within the organizational systems. Organizational learning was taken as a basis in the theory of knowledge creation, where it worked the epistemological dimension (explicit and tacit knowledge) and ontological (individual knowledge creation), key pieces to the SECI model. Through the Mentor Program, we sought to achieve the goals. The used approach was qualitative, based on the method of action research, by taking account of the mo - co-operative and participatory vision of transforming the social, generating a result, also by the interaction of the participants and training (training and meetings). The target public employees were junior positions with up to 3 years from now, those retired (for the next 3 years) and those retired but still active, recognized by his technical knowledge. The period comprised the years 2011-2013. Searching themselves to be based on the Pilot Program implemented in UO- RNCE, best practices and lessons learned, thus minimizing the difficulties and maximizing gains. This study showed positive results, both in terms of final product as members and their respective managements for themselves, culminating in the holding of the 1st Meeting UO-SEAL Mentors, where the final products of each mentoring plan were presented.

Keywords: 1. KM. 2. Theory of knowledge creation. 3. Mentorship.

LISTA DE FIGURAS

Figura - 01: Ondas da mudança até a economia do conhecimento.....	14
Figura - 02: Processo evolutivo de dados até o conhecimento.....	30
Figura - 03: Relação entre dados, informação e conhecimento.....	31
Figura - 04: Aceleração do ciclo da inovação.....	34
Figura - 05: Criação do Conhecimento.....	43
Figura - 06: Princípios gerenciais para codificação do conhecimento.....	45
Figura - 07: Modelo de referência para a Gestão do Conhecimento.....	46
Figura - 08: Modelo SECI – Espiral do Conhecimento.....	47
Figura - 09: Organograma Geral da Companhia.....	55
Figura - 10: Efetivo Petrobras.....	56
Figura - 11: Atividades desenvolvidas pela Petrobras.....	56
Figura - 12: Efetivo E&P.....	58
Figura - 13: Tempo médio de Companhia.....	58
Figura - 14: Efetivo por tempo de Companhia no E&P.....	59
Figura - 15: Gestão do Conhecimento na Petrobras.....	64
Figura - 16: Premiação Petrobras 2011.....	67
Figura - 17: Conhecimento X tempo.....	66
Figura - 18: Idade média do empregado Petrobras.....	68
Figura - 19: Relação entre Mentor, Tutor e Coach.....	72
Figura - 20: Tempo de Companhia UO-SEAL.....	73
Figura - 21: Fluxo do processo de implantação do Programa Mentor.....	78
Figura - 22: Etapas do Programa Mentor.....	79

LISTA DE QUADROS

Quadro - 1: Dados, Informação e Conhecimento	14
Quadro - 2 : Definições sobre Gestão do Conhecimento	30

APÊNDICES

APÊNDICE - A: 10º CONGRESSO BRASILEIRO DE GC	96
APÊNDICE - B: LIÇÕES APRENDIDAS UO-RNCE.....	97
APÊNDICE - C: PLANO ESTRATÉGICO 2012 À 2016	99
APÊNDICE - D: EMPRESAS DE GRANDE PORTE X SUSTENTABILIDADE	100
APÊNDICE - E: CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA MEN TOR NO E&P	101
APÊNDICE - F: INFORMATIVO PROGRAMA MENTOR.....	102
APÊNDICE - G: NOTÍCIAS UO-SEAL.....	103
APÊNDICE - H: GRUPO DE TRABALHO DA GC NO E&P	104
APÊNDICE - I: LISTA DE MATERIAIS PROGRAMA MENTOR	105
APÊNDICE - J: CASO NASA	106
APÊNDICE - K: INFORME MENTOR.....	107
APÊNDICE - L: MODELO S.C.O.R.E E SWOT.....	108
APÊNDICE - M: PLANO DE MENTORIA.....	109
APÊNDICE - N: JORNAL DO RH.....	110
APÊNDICE - O: INFORME CORPORATIVO.....	111

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
2 O CONHECIMENTO.....	21
2.1 Conhecimento Organizacional.....	21
2.2 Dados, Informação e Conhecimento.....	27
2.3 Uma cultura de inovação em T&D, com a TI voltada para a GC.....	32
2.4 Gestão do Conhecimento.....	38
2.4.1 Tipologia do conhecimento e modelos de Gestão do Conhecimento (GC)...	42
2.4.2 Barreiras e fatores críticos de sucesso à Gestão do Conhecimento.....	48
3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PETROBRAS.....	54
4 PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA MENTOR NA UO-SEAL...	71
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85
REFERÊNCIAS.....	89
APÊNDICES	96

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AB-CR/RH/GCO..	Recursos Humanos Corporativo do ABAST
ABAST.....	Abastecimento
E&P	Exploração e Produção – segmento da PETROBRAS
E&P-CORP/RH ...	Recursos Humanos Corporativo do E&P
UO-SEAL.....	Unidade de Operações de Produção de Sergipe e Alagoas
UO-RNCE.....	Unidade de Operações de Produção do Rio Grande do Norte e Ceará
GC.....	Gestão do Conhecimento
UPSTREAM	Extração
MIDSTREAM.....	Processamento
DOWNSTREAM..	Logística de vendas dos derivados prontos
RH	Recursos Humanos
RH/GC.....	Recursos Humanos/Gestão do Conhecimento
RH/PA	Recursos Humanos/ Planejamento e Ambiência
RH/UP	Recursos Humanos/ Universidade Petrobras
PDRHE.....	Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos no Exterior
ENGP	Engenharia de Poços
GG.....	Gerência Geral
TKN	Rede global de profissionais de Gestão do Conhecimento sediada em Londres
SBGC	Sistema Brasileiro de Gestão do Conhecimento
TI.....	Tecnologia da Informação
COP´s	Comunidades de Práticas
AFTNET.....	Adequação da Força de Trabalho (1ª versão)
GEEP	Gestão de Efetivo do E&P (versão atual)
ICTI	Índice de Competência Técnica Instalada
CSI	Comunicação e Segurança da Informação
P&D.....	Pesquisa e desenvolvimento
SAV	Sala de Aula Virtual
SAP	Sistemas Aplicações e Produtos no processamento de dados
CRM	Customer Relationship Management

1 INTRODUÇÃO

Dados da Pesquisa Delphi RH 2010, realizada pelo Programa de Estudos em Gestão de Pessoas, da Fundação Instituto de Administração (Revista Melhor Gestão de Pessoas, 2014), aponta a Gestão do conhecimento como uma das principais tendências e desafios para o RH.

Este conhecimento desenvolvido nas atividades organizacionais já tem sido estudado desde as primeiras teorias da administração, tanto pela linha científica, como pela linha das relações humanas. Antes mesmo da revolução industrial e do advento dos estudos da administração, a forma de produção artesanal realizada nas oficinas já faziam intenso uso da aprendizagem pela prática, onde os conhecimentos eram compartilhados entre mestres e seus aprendizes. Vale ressaltar que embora não existam teorias de administração na área de exatas, atualmente para ser um bom administrador é preciso ter algum conhecimento específico de economia e/ou matemática.

Terra, trabalho, capital são fatores de produção e desde a sociedade agrícola até o período da sociedade industrial eram os mais importantes. Agora, na era da informação, com a alta rotatividade na produção de novos produtos, decorrente do constante processo inovador, além da globalização como um forte meio de comunicação, ultrapassando as fronteiras, a gestão do conhecimento começa a ser algo essencial em uma instituição e não apenas um diferencial competitivo, mas estamos falando da sua própria sobrevivência no mercado. Ver Figura 1.

Figura - 1: Ondas da mudança até a Economia do Conhecimento



Fonte: Palestra realizada pelo AB-CR/RH/GCO, 2011.

Na sociedade pós-industrial, o objeto de trabalho do homem passa a ser a interação com outros homens e não mais somente com as máquinas, recursos naturais ou com capital, cedendo lugar para as disciplinaridades (inter, multi, trans), para o intercâmbio de informações e de dados. Tais fatos nos permitem chegar ao conceito de sociedade do conhecimento ou sociedade da informação, na qual emerge um novo campo: o da produção do conhecimento. Nesse novo campo, o saber ocupa o papel central, acompanhado de uma nova classe de trabalhadores, a dos trabalhadores do conhecimento.

Atualmente, as organizações estão sofrendo grandes transformações. Essas transformações passam além daquelas de aspectos econômicos e financeiros, relacionando-se principalmente, às mudanças sócio-históricas impostas naturalmente, onde sempre que se completa um ciclo de desenvolvimento pelo seu papel histórico, esgotando-se as suas forças, dando lugar a outro modelo de qualidade superior.

E a geração com o compartilhamento do conhecimento, além do planejamento a longo prazo, são fundamentais para assegurar o progresso técnico, a introdução de novos bens, serviços e processos necessários para alimentar a trajetória do desenvolvimento e a competitividade nacional e internacional. O conhecimento está totalmente relacionado à ação e a Gestão do Conhecimento, devendo procurar fomentar os conhecimentos aplicáveis nas atividades estratégicas identificadas através do seu Plano Estratégico.

E como o conhecimento é orientado à ação (VOGT, 2011), a Gestão do Conhecimento deve promover a execução de ações alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.

As relações de trabalho embutidas neste novo cenário desafiam a investigação sobre os seus possíveis impactos no vínculo, tanto na organização, quanto especialmente, na carreira profissional dos seus empregados. Ao mesmo tempo em que, de acordo com Figueiredo (2005), a maioria dos atuais desafios organizacionais poderia ser contornada e, muitas oportunidades criadas e aproveitadas, todas provenientes das práticas de Gestão do Conhecimento.

Uma das mudanças mais radicais no pensamento gerencial dos últimos anos foi a de transformação do papel exercido pelos empregados, passando de pro-

vedor de força física para analisador de dados, estes cada vez mais abstratos e em muitos casos, extraídos de ambientes totalmente automatizados.

Com base nesta mudança, o autor DRUCKER (1998) já contribuía quando definiu os operários como pontos chave do conhecimento. O STEWART (1998:35-47) quando descreve os trabalhadores do conhecimento, SVEIBY (1998:31-33) quando expõe as diferenças entre os paradigmas industriais e do conhecimento, EDVINSSON e MALONE (1998:61) e SVEIBY (1998:9) assinalando ainda que as pessoas são os **únicos agentes ativos da empresa** (grifo meu). Conforme KAPLAN (1997:133), as ideias que permitem melhorar o desempenho para os clientes surgem cada vez mais dos empregados operacionais, pois atuam mais diretamente nos processos internos e junto aos clientes. As ações humanas é que geram todos os ativos e estruturas, quer seja tangíveis ou não, dependem das pessoas para existir!

Há muito se sabe da importância do conhecimento e do talento humano para se manter à frente da concorrência. A maneira com que as pessoas fazem as coisas, a forma de organização das equipes, sem falar do bom relacionamento entre elas e, principalmente, como “trabalha” o conhecimento individual para se tornar um produto coletivo e de interesse dentro de uma organização. As revoluções ocorridas no “como fazer” foram decorrentes da aplicação do conhecimento em associação com a experiência e a inteligência humana. O alinhamento das necessidades de crescimento do capital humano determinadas pela identificação das competências essenciais (PRALAHAD e HAMMEL, 1998), com base naquelas necessárias para a implementação das cadeias de valor dos processos críticos de negócio, possibilitará uma política adequada de Gestão do Conhecimento.

KAPLAN e NORTON (1997, p.133-136) afirmam que os empregados precisam abandonar o papel de meros atendentes das solicitações para antever de forma pró-ativa as necessidades dos clientes e apresentar-lhes um conjunto mais amplo de produtos e serviços.

As empresas que valorizam o conhecimento organizacional¹ sabem da importância da sua gestão e da necessidade de poder se diferenciar dos demais concorrentes e se tornar sustentável, agregando valores intangíveis, tais como a sua política interna de funcionamento, cultura e valores. A tecnologia deverá reter o co-

¹ Soma do conhecimento útil de todos em uma empresa (habilidades, experiências, patentes, processos, tecnologias, informações sobre mercado, clientes, fornecedores, tecnologia, sociedade etc.).

nhhecimento e expertise de seus empregados para poder ser capaz de transformar o conhecimento tácito em explícito.

Com a evolução e a facilidade de acesso às tecnologias da informação (TI), começou-se a gerar um nivelamento entre as empresas, conseqüentemente, ocorrendo um nivelamento na capacidade instalada de cada concorrente.

Para Costa (2003, p. 26-27), durante a década de 80, a gestão da informação subsidiou o processo decisório nas organizações. Ao longo deste período, as informações passaram a ser vistas como recursos estratégicos organizacionais.

Assunto novo no meio acadêmico e que, de acordo com SVEIBY (1998, p. 3), “a Gestão do Conhecimento não é mais uma moda de eficiência operacional. Faz parte da estratégia empresarial e organizacional, se transformando intensamente nos últimos anos como uma ação emergente e necessária para a sua sustentabilidade e crescimento contínuo”.

De acordo com Santos (et. al. 2001), a Gestão do Conhecimento “é um método baseado na identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são considerados estratégicos em uma organização. É a administração dos ativos de conhecimento das organizações”.

A gestão do conhecimento conduz então às organizações a mensurar com maior segurança a sua eficiência, a tomar decisões acertadas com relação a melhor estratégia a ser adotada em relação aos seus clientes, concorrentes, canais de distribuição e ciclos de vida dos produtos e/ou serviços, podendo identificar as fontes de informações, sabendo administrar os seus dados e informações. Trata-se da prática de agregar valor à informação e de poder distribuí-la.

Para a gerência DSG/GC da Petrobras, a Gestão do Conhecimento “é um processo sistemático, que visa identificar, criar, reter disseminar e aplicar os ativos de conhecimentos estratégicos e/ou críticos, de forma segura nos processos empresariais, contribuindo para atingir os resultados de forma sustentável e competitiva”.

Assunto discutido de forma mais contundente somente a partir da década de 90, hoje vários autores trabalham sobre esse tema, conforme já descrito anteriormente. Além dos autores já mencionados, também temos: Drucker (1993), Davenport e Prusak (1998), Teixeira Filho (2001), Choo (2011), Sveiby (1998) e Fayard (2010). Para a delimitação do objeto de estudo, faz-se necessário resgatar o problema de pesquisa desta tese: Gestão do Conhecimento – Processo de Implantação

do Programa Mentor na UO-SEAL, objetivando o estudo sobre a sua implantação como sendo uma das ações de GC aplicadas pelo E&P. Esta Unidade, compreende os Estados de Sergipe e Alagoas. O período analisado do ano de 2011 até 2013.

Para esta implantação na UO-SEAL, estudaremos alguns pontos relevantes para serem observados:

- ✓ Identificar os pontos fortes/fracos do programa piloto implantado na UO-RNCE;
- ✓ Sistematizar o processo de Gestão do Conhecimento das áreas estratégicas e críticas na UO-SEAL, buscando agregar valor ao processo, sistematizando a disseminação do conhecimento entre o público de interesse;
- ✓ Diminuir os impactos negativos com a saída de empregados, possibilitando o acompanhamento do RH de todo o processo, difundindo as boas práticas e reconhecendo cada trabalho realizado e seus autores;
- ✓ Reter o conhecimento estratégico e crítico na Unidade;
- ✓ Desenvolver o espírito de equipe e a comunicação, refletindo na ambiência de forma positiva;
- ✓ Acelerar o processo de aquisição de competência técnica, poder decisório, cultura organizacional e ampliar a rede de contatos (stakeholders);
- ✓ Obter para a execução do Programa, o patrocínio da alta gerência;
- ✓ Diminuir o turnover, retendo um maior número de empregados;
- ✓ Manter a vantagem competitiva e garantir a continuidade da execução dos negócios.

Parte-se do pressuposto que a implantação do Programa Mentor não seria uma ação pronta e acabada, ainda não sendo uma receita única e nem um Programa isolado de GC, mas um Processo, uma atividade estratégica, que envolve amadurecimento, dedicação, tempo e constância de propósitos. Dentro deste cenário e da área de GC, foi escolhido este Programa como objeto de estudo e análise, visando tonar de acelerar o compartilhamento do “**conhecimento Petrobras**”² (grifo meu).

A abordagem utilizada foi a do tipo qualitativa de base documental, baseando-se no método de pesquisa-ação, conforme esclarecimento de Thiollent (1987,

² Competência técnica, cultura, valores, experiências e rede de relacionamentos

1988), “a pesquisa-ação é uma forma de pesquisa participante”, tendo por conta o modo utilizado ser do tipo cooperativo e participante, com a visão de transformar o social, gerando um resultado, bem como pela interação e capacitação dos participantes nos treinamentos e reuniões (Thiollent, 2009). O corte temporal foi de 2011 a 2013, cujos instrumentos de coleta de dados foi associação às técnicas de entrevistas semi-abertas com o público alvo e seus respectivos gerentes da UO-SEAL, utilizando-se de observações e pesquisa documental.

O público alvo foram os atuais empregados de cargos júnior com até 3 anos de empresa e os empregados aposentáveis (para os próximos 3 anos) e aposentados, mas que permaneciam na ativa, reconhecidos pelo seu saber técnico.

Este estudo demonstrou resultados positivos, tanto em termos de produto final (culminando na realização do 1º Encontro de Mentores da UO-SEAL, onde foram apresentados os produtos finais de cada plano de mentoria), como pela própria repercussão demonstrada pelos Gerentes, Supervisores, Comitê de Gestão e os Mentores e Mentorados participantes.

Com base nos resultados já alcançados e nas lições aprendidas através do piloto implantado na UO-RNCE (Apêndice B), a implantação foi planejada, obedecendo o cronograma de implantação do E&P (Apêndice E), conseguindo alcançar a satisfação pessoal dos empregados experientes, deixando o seu legado, revisado e validado do seu próprio conhecimento, oportunidade esta de contribuição à organização, de troca e de novos aprendizados, ampliação da rede de relacionamento, de maior integração à cultura e valores Petrobras, maior amadurecimento profissional e autoconhecimento, além da autoconfiança e absorção de conhecimento sobre a empresa (“caminho das pedras”), tendo por fim o aconselhamento de carreira entre os participantes, a ampliação do compartilhamento do conhecimento, a troca de experiências e empregados identificados com os valores da companhia.

Este trabalho tem sua estrutura dividida em 05 capítulos, além desse inicial. São eles:

Capítulo 2 - É realizada uma revisão de literatura onde a pesquisa foi construída, abrangendo os aspectos relacionados aos conceitos do conhecimento e a gestão do conhecimento com suas etapas, apresentando os diferentes modelos e abordagem sobre as práticas e barreiras da GC.

Capítulo 3 - Apresenta-se à Cia. com olhos à GC, tendo em vista as suas características peculiares de uma empresa especializada em exploração e produção de óleo e gás natural.

Capítulo 4 - Apresenta-se o processo de implantação do Programa Mentor na UO-SEAL, com os procedimentos metodológicos utilizados, tipo de pesquisa, população, variáveis de estudo, plano de coleta e tratamento dos dados.

Capítulo 5 - São apresentadas as considerações finais do estudo, assim como as sugestões, limitações e recomendações para futuros estudos.

2 O CONHECIMENTO

Abordaremos inicialmente a questão do Conhecimento Organizacional, a relação entre dados, informação e conhecimento, conceitos sobre GC a partir dos diferentes autores e suas diferentes abordagens feitas sobre o tema, modelos, práticas e barreiras, a inserção da Gestão do Conhecimento (GC) na Petrobras além dos seus resultados alcançados.

2.1 O CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Passamos por uma transformação mundial de uma sociedade pós-industrial, para a **sociedade do conhecimento** (grifo meu).

É um tema que tem sido um dos assuntos centrais de debates na filosofia e na epistemologia desde os dias de Platão e Sócrates. O conhecimento envolvido nas atividades organizacionais tem sido abordado desde as primeiras teorias da administração. Os estudos de Taylor (Administração Científica) e de Weber (Burocracia) evidenciam a proposital busca do aumento da produtividade. Uma época voltada para as mãos do trabalhador, ao invés da cabeça do mesmo. Uma visão da organização como uma máquina para o “processamento de informações” também estava inserida na tradição administrativa ocidental, indo de Frederick Taylor a Herbert Simon.

Desde então, dá-se início a uma maior atenção ao aproveitamento do conhecimento detido pelo trabalhador, reconhecendo, a partir de então, que o trabalhador, este que “pilota” a máquina, contribui para a organização. Hoje, o diálogo é parte fundamental no processo produtivo. O desafio da geração anterior era o acesso à informação. Hoje, é saber selecionar o conhecimento, não valendo mais da força bruta propriamente dita, mas de saber que tipo de informação você precisa possuir para executar melhor a atividade e se tornar um diferencial competitivo.

Em final do século XIX e início do século XX, era evidente a crescente alienação do homem em relação ao seu trabalho. O filme Tempos Modernos, protagonizado por Charles Chaplin, registra com ironia e sarcasmo a condição do trabalhador dependente do ritmo da máquina, realizando o mesmo e cansativo trabalho repetiti-

vo. O trabalhador podia esquecer o seu cérebro em casa, pois seu trabalho prescindia de criatividade e inteligência.

E na sociedade do conhecimento a realidade é bem diferente. O conhecimento passa a ser o novo motor da economia e se transforma no principal fator de produção.

Existindo em muitas formas diferentes e sutis: na cabeça das pessoas, em *cd-rom's*, em documentos, em manuais, em cartaz na parede, *email*, na *intranet*, enfim, em praticamente todo lugar e de diversas formas, podemos olhar nessa abordagem que existe conhecimento útil, seja ele de forma tácita ou explícita.

Como conseqüência, eis que surgem as necessidades de adaptações do contexto organizacional, afetando o comportamento e a inserção das pessoas na organização, a formação das pessoas para a atuação profissional e as relações de trabalho. E os sucessos das estratégias organizacionais ficam intensamente relacionados com o comprometimento dos colaboradores, com a missão e objetivos das organizações, fazendo-se serem reconhecidos e transmitindo a idéia de que são o diferencial competitivo. A colaboração passa a ser a lógica do conhecimento.

De acordo com Quinn (et alii, 1997), os resultados que podem ser gerados através dos processos que conduzem à Gestão do Conhecimento organizacional são apontados como vantagens competitivas sustentáveis e de difícil imitação, pois estão enraizadas nos empregados, e não em recursos físicos, que são facilmente imitáveis pelos concorrentes. (Quinn, 1997; Nonaka e Takeuchi, 1997)

Vem daí a necessidade de se repensar as estratégias organizacionais adotadas de RH, de modo a focar esforços em fatores que representem efetivamente uma oportunidade de diferenciação perante aos seus concorrentes.

Isso é especialmente válido, por exemplo, nas empresas que tem o seu *core business* baseado no conhecimento, dentre elas estão os Institutos de Pesquisa e de Desenvolvimento de Soluções para a Indústria. Tudo isso associado a uma visão sistêmica e comportamental.

Nesse tipo de organização os processos diários são baseados na aquisição, criação, compartilhamento e utilização do conhecimento com eficiência, iniciativa e criatividade. Nesse contexto, a gestão dos recursos humanos da empresa amplia sua abrangência, saindo do enfoque de gestão de pessoas para o enfoque de gestão do capital intelectual ou da GC, propriamente dita.

Probst, Raub e Romhardt (2008, p.29) afirmam que conhecimento é um conjunto total (cognição e habilidades) que os indivíduos utilizam para solucionar os problemas, incluindo tanto a teoria quanto a prática, as regras diárias e as próprias instruções sobre o agir. Ainda segundo os autores, o conhecimento baseia-se em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado às pessoas. Sendo constituído por pessoas, representando suas crenças sobre relacionamentos causais, *é o único recurso que aumenta com o uso.*

O que uma empresa almeja possuir reside em grande parte nos seus próprios colaboradores. É importante que as empresas tomem consciência do seu potencial de conhecimento e os usem. Com os mecanismos da Gestão do Conhecimento e a sua aplicação, os colaboradores estarão mais aptos às necessidades de adaptações de função em cada empresa. E de acordo com SILVA (2002), a GC integrada aos processos empresariais da organização, em sintonia com suas estratégias competitivas e de forma coordenada será fundamental para na criação do conhecimento. E isso deve ser no dia-a-dia da organização, deixando de ser um departamento ou uma área, nem tão pouco uma filosofia a ser seguida simplesmente. Precisa ser praticada. E isso acontece na maneira como as pessoas trabalham, compartilham informações e executam seus processos. GC e rotina de trabalho devem acontecer de forma simultânea.

A busca constante por novos conhecimentos nos dias atuais é um fato. O sucesso profissional e empresarial vem mostrando cada vez mais o mundo em que vivemos: o mundo do conhecimento e da inovação tecnológica.

Vivemos num mundo que é caracterizado por constantes mudanças e de forma cada vez mais rápida, forçando não só o profissional, homem ou mulher, mas também às organizações a se manterem sempre atualizados.

As rápidas mudanças e a crescente competição pelos dólares, marcos e ienes de consumidores cada vez mais sofisticados levaram as empresas a buscarem uma vantagem competitiva sustentável, a fim de se distinguirem em seus mercados.

O fato de estar sempre antenado com as mudanças que acontecem ao nosso redor faz da atualização e reciclagem parte do crescimento como um todo, gerando conhecimento.

Sendo assim, para continuar dentro da competitividade no mercado, é preciso fazer uma boa gestão do conhecimento, que significa buscar, aprender, aplicar e compartilhar o conhecimento.

O conhecimento e sua utilização não são elementos novos, pois sempre tiveram presentes nas atividades do ser humano (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

No entanto, em face da expansão mundial mercadológica e da competitividade econômica baseada no conhecimento, onde o futuro será essencialmente determinado pela nossa habilidade em usá-lo sabiamente, “[...] as organizações estão rapidamente procurando formas de gerenciar o imenso potencial que seus ativos do conhecimento podem proporcionar rumo à era de inovação” (SHARIQ, 1997, p. 75, tradução nossa).

Das próprias palavras ditas por Diego Hernandez, gerente executivo de Recursos Humanos da Petrobras, no 10º Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento realizado em outubro de 2011: “[...] o conhecimento sempre foi associado ao poder e, por conta disso, as pessoas não dividiam informações com as outras por mesmo de perder algo [...] hoje, com a Gestão do Conhecimento e a TI, as pessoas tendem a multiplicar as informações e geram mais poder, pois cada vez mais buscam novos conhecimentos para dividir com os outros”. Ver Apêndice A.

De acordo com Silva (2002), trabalhar com o conhecimento de forma coesa e integrada aos processos de negócios da empresa deve compreender um conjunto de diretrizes e recomendações básicas, fortemente inter-relacionadas e válidas para qualquer abordagem de GC.

A mensuração estratégica do conhecimento em uma empresa está diretamente relacionada à disseminação e incorporação de três diretrizes (Lethbridge, 1998):

- Parâmetros organizacionais (disseminação de trabalhos em equipes, rodízio nos postos de trabalho etc.);
- Parâmetros de RH (programas de T&D de empregados, gerenciamento de competências etc.);
- Parâmetros de sistemas de informação (intranet/internet, de ferramentas de trabalho em grupo virtual etc.).

Um dos pontos em comum entre as organizações do conhecimento é o uso intensivo da TI. A tecnologia da informação utilizada inclui ferramentas para traba-

lhos em grupos, para comunicação (intranet, comunidades de práticas virtuais, bancos de dados etc.), redes internas de telefonia e de comunicação de dados, dentre outras. O trabalhador do conhecimento é, essencialmente, a fonte básica da formação do conhecimento organizacional, ou seja, cérebro (inteligência e talento).

Mas os empregados também só participam da GC se esse processo for benéfico pra eles também, necessitando enxergar as vantagens. Os gestores devem apoiar aqueles empregados que precisam criar conhecimento e inovar, aqueles que possuem necessidade de aprender e de compartilhar o que sabem, facilitando e estimulando a gestão do conhecimento dentro da sua própria equipe, sempre analisando as necessidades urgentes e aquelas mais perenes, buscando garantir a continuidade das atividades da organização. Desafio este intrínseco de todo e qualquer gestor atualizado.

Assim, a organização estará cada vez mais propícia ao aprendizado, demonstrando de forma mais evidente a sua maneira de estar se capacitando.

E uma organização considerada do conhecimento tem o seu trabalho intelectual de forma mais predominante e mais evidenciada através de suas rotinas. O ambiente de trabalho estimulante e inspirador vai poder despertar a criatividade e aprendizado nas pessoas. Em paralelo, observa-se o grau de criticidade e cobrança por parte dos empregados, não cabendo mais os discursos ideológicos sobre a natureza do trabalho. Vivemos numa sociedade que passa por um momento de transformação em relação à importância atribuída ao seu desenvolvimento profissional e a seu papel dentro de uma organização, partindo-se de uma visão micro para uma visão macro, com rapidez e competência. E no mundo moderno das organizações, independentemente do segmento em que atua, o ser humano está deixando de ver a organização como um mero mecanismo em que ele é apenas uma peça da engrenagem. A organização, por sua vez, passa a tratá-lo como indivíduo cujas potencialidades precisam ser descobertas e valorizadas.

Existe hoje uma maior preocupação dos empreendedores e dirigentes organizacionais em compreender e incrementar a capacidade de aprendizagem de suas organizações. As organizações são lugares onde se ensina e se aprende continuamente, e esse processo de compartilhamento deve sempre envolver todos os membros que as compõem. Essa nova administração exigirá cada vez mais gerentes de e do conhecimento. O gestor precisa manifestar a importância do compartilhamento

do conhecimento e a inovação no ambiente de trabalho, além de demonstrar essa importância através das suas próprias ações. Todo gestor deve-se perguntar:

- Sou uma pessoa que compartilha?
- Sou transparente?
- Valorizo as pessoas que compartilham de forma clara e efetiva?

E a capacitação também tem tudo a ver com a GC, pois o conhecimento é abstrato e, só se torna verdadeiro quando as pessoas internalizam, colocando em prática.

Para o consultor Cláudio Terra (Jornal RH Petrobras, Ed.40), a GC traz metodologia e técnicas que ampliam a forma de construção de conhecimento a partir da criação de redes colaborativas, estas podendo ser internas ou externas a empresa. Os métodos ajudarão na identificação dos conhecimentos críticos (conhecimentos que fazem a diferença no negócio), trazendo também uma visão de retenção, preservação daquilo que ajudou a empresa a chegar onde ela está. E a sistematização do processo de GC objetiva evitar a perda de conhecimentos críticos decorrente do desligamento de empregados; acelerar o desenvolvimento dos novos empregados; evitar o retrabalho, facilitando a reutilização de soluções já testadas; facilitar o processo de tomada de decisão e contribuir para o aprendizado organizacional, garantindo à Cia não somente a perpetuação do negócio como a geração de novos negócios.

O gestor precisa estar aberto para poder entender como pode agregar valor à empresa e a importância que pode dar no apoio do uso dos métodos sistemáticos e das ferramentas utilizadas na GC, fazendo a diferença nos resultados obtidos (Apendice B). Saber identificar qual a melhor metodologia a ser aplicada para cada caso de compartilhamento do conhecimento fará uma grande diferença nos resultados desejados. O gestor não precisa ser um especialista nesses métodos e ferramentas, mas apenas em entender quais são os métodos e ferramentas disponíveis e apoiar a sua melhor aplicação.

Mas como fazer estimular o compartilhamento de conhecimento entre os empregados e equipes? Como fazer girar por toda uma empresa? Já dizia Roberto Aylmer (Jornal RH Petrobras, 2013) “[...] Como vou inovar com uma cultura de medo instalada no ambiente de trabalho? Como inovar se tenho medo de errar e tenho que defender meu território se não confio em quem está do meu lado? [...]”. De a-

cordo com o consultor Cláudio Terra (Jornal RH Petrobras, 2012), em uma empresa gigantesca como a Petrobras, cabe ao gestor fazer estimular o compartilhamento de conhecimento entre as mais diversas equipes, buscando fazer girar o conhecimento por toda a companhia. É mais normal que as pessoas aprendam umas com as outras quando sentam lado a lado, quando almoçam juntas ou tomam um simples cafezinho. Mas o que se tem visto de novo são modelos de ferramentas que possibilitam à qualquer empregado as condições de poder compartilhar conhecimento com pessoas que você até mal conhece.

No Plano de Negócios 2011-2015 da Petrobras, destacou-se a gestão de Recursos Humanos como fator primordial para o crescimento da companhia. Conforme demonstrado no Apêndice C, temos como desafio no Plano Estratégico o crescimento do efetivo da Companhia e a atuação em projetos de alta complexidade, com ambos sinalizando as ações de compartilhamento do conhecimento como um dos grandes desafios de RH para os próximos anos.

A inserção da GC numa organização poderá favorecer à sustentabilidade dos negócios e a sua operação de forma cada vez mais eficiente. A sustentabilidade de uma empresa não se dá mais nos dias de hoje pelo seu tamanho. Pois o que diriam as grandes empresas do passado (ver Apêndice D)?

De acordo com Nonaka & Takeuchi (2008), “em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento”, cujo mercado está em constante transformação, as tecnologias se proliferam e a competição se multiplica, tornando os produtos obsoletos rapidamente. A empresa bem sucedida será aquela que conseguir criar consistentemente novos conhecimentos, disseminando-os internamente e incorporando em novas tecnologias e, consecutivamente, em novos produtos. (CAMPANÁRIO, 2002)

2.2 DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Para se entender a Gestão do Conhecimento é necessário primeiramente perceber as diferenças entre dados, informação e conhecimento. Não existe um consenso entre os autores quanto a sua definição. Segundo Tuomi (1999), normalmente tratam-se esses conceitos em um sentido hierárquico, onde os dados são simples fatos que se tornam informação, se forem combinados em uma estrutura

compreensível; ao passo que a informação torna-se conhecimento, se for colocada em um contexto, podendo ser usada para fazer previsões. Uma informação é convertida em conhecimento quando um indivíduo consegue ligá-la a outras informações, avaliando-a e entendendo seu significado no interior de um contexto específico.

Para DAVENPOR e PRUSAK (1988, p.02), “Dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações”.

Quando um cliente vai a uma livraria e compra um livro, por exemplo, essa transação pode ser parcialmente analisada como um dado (dia que fez a compra, quanto livros levou, nome da livraria ou até mesmo quanto ele pagou). Os dados não revelam motivos por que ele procurou naquela determinada livraria e não em outra. Os dados são fundamentais para o andamento de qualquer empresa. Mas algumas, especificamente, dependem exclusivamente de dados para sua sobrevivência. Dentre essas empresas temos os bancos, órgãos do governo (receitas federais, previdência social, Banco Central, entre outras), seguradoras e tantas outras. Essas empresas ou setores precisam dos dados para controlar seus negócios.

Conforme Drucker (1998, p.78), disse certa vez que informações são “dados dotados de relevância e propósito”. Daí que dados, por si só, têm pouca relevância e finalidade. Eles são lançados e armazenados em sistemas por departamentos como os de finanças, de contabilidade ou de *marketing*.

Para Setzer (1999, p.2) define dado como "uma seqüência de símbolos quantificados ou quantificáveis". Assim, qualquer imagem, texto, som gravado ou animação pode ser um dado, estes que ainda podem ser descritos.

De acordo com (DAVENPORT, 1998, p.04), “informação são dados que fazem diferença”. Explicamos como uma mensagem, normalmente na forma de um documento ou até de uma comunicação áudio-visual.

Como acontece com qualquer mensagem, ela tem um emissor e um receptor. A informação visa modelar a pessoa que a recebe, no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva, que decide se a mensagem realmente reconstitui informação – isto é, se ela verdadeiramente o informa.

“O significado original da palavra ‘informar’ é ‘dar forma a’, sendo que a informação, diferente do dado, tem significado – relevância e propósito -, agregando valor de diversas maneiras”. (DAVENPORT, 1998, p.05).

A Informação é a transformação do simples dado/número em condições concretas aos olhos da empresa. São transformados em matéria-prima para a tomada de decisão. O computador é um dos instrumentos mais importantes na transformação de dados em informações.

A informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação dos fatos, tornando visíveis o que era antes invisível ou sem definição.

Conforme os autores Davenport e Prusak (1998), existem vários métodos que transformam os dados em informações viáveis e que são utilizadas pelas empresas e são iniciadas pela letra C. São eles:

- Contextualização: sabemos qual a finalidade dos dados coletados;
- Categorização: conhecemos as unidades de análise ou os componentes essenciais dos dados;
- Cálculo: os dados podem ser analisados matematicamente ou estatisticamente;
- Correção: os erros são eliminados dos dados;
- Condensação: os dados podem ser resumidos para uma forma mais concisa.

Dretske (1981, p.44,86) argumenta que “a informação é uma mercadoria capaz de produzir conhecimento e a informação incluída em um sinal é o que podemos aprender dela [...] O conhecimento é identificado com a crença produzida (ou sustentada) pela informação”.

Assim, a informação é um fluxo de mensagens e o conhecimento é criado pelo mesmo fluxo de informação, ancorado nas crenças e objetivos do condutor dela. Assim, não possui sentido próprio, sendo o resultado de relações sistemáticas entre fatos.

O conhecimento é um conjunto de informações e de forma estruturada, “consiste em compreender todas as dimensões da realidade, captando e expressando essa totalidade de forma cada vez mais ampla e integral” (ANGELONI, 2003, p. 16).

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT e PRUSAK,1998 p. 06).

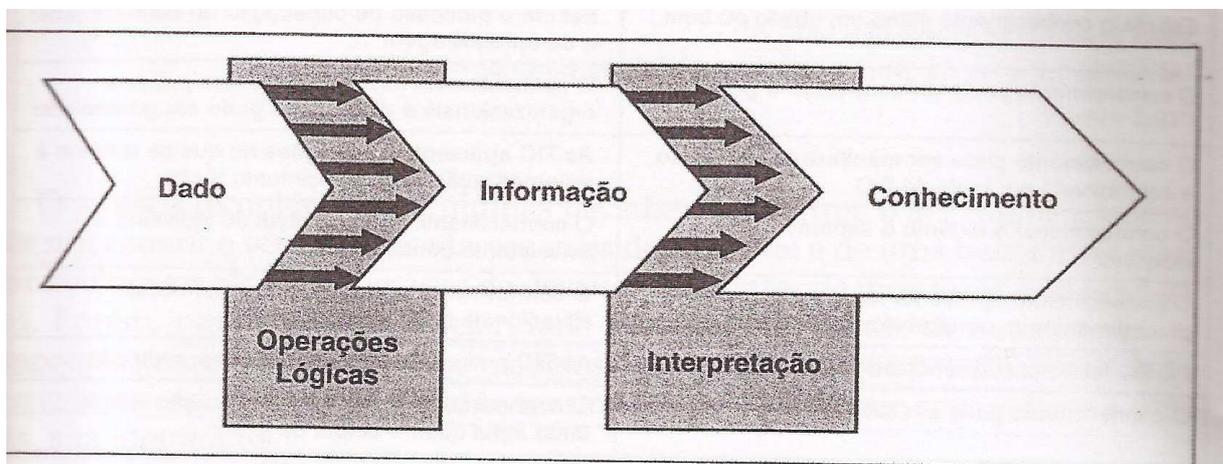
Administrar o conhecimento na organização é um processo complexo que não admite receitas prontas. O conhecimento é derivado da informação e, por sua vez, a informação é derivada de dados. Todos distintos entre si. Ver quadro 1.

Quadro - 1: Dados, Informação e Conhecimento.

Dados, Informação e Conhecimento		
Dados	Informação	Conhecimento
<p>Simple observações sobre o estado do mundo</p>	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p>	<p>Informação valiosa da mente humana Inclui reflexão, síntese, contexto.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Facilmente estruturado • Facilmente obtido por máquinas; • Frequentemente quantificado; • Facilmente transferível 	<ul style="list-style-type: none"> • Requer unidade de análise; • Exige consenso em relação ao significado; • Exige necessariamente a mediação humana 	<ul style="list-style-type: none"> • De difícil estruturação • De difícil captura em máquinas • Frequentemente tácito • De difícil transferência

Fonte: Davenport; Prusak, (1998).

Figura - 2: Processo Evolutivo de Dados até o Conhecimento



Fonte: Rodriguez (2002).

Através da Figura 2, fica claro que o conhecimento é o resultado da ação humana de realizar operações lógicas e interpretação, transformando dado em informação e posteriormente em conhecimento. O conhecimento está relacionado a crenças e costumes. Tanto a informação quanto o conhecimento são criados a partir da interação de pessoas. A informação seria a via, o fluxo dos dados que vão tornar possível a geração de conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1997, p.63). Ver Figura 3.

Figura - 3: Relação entre dados, informação e conhecimento.



Fonte: PROBST, RAUD, ROMHARDT, 2008

Ao contrário de fazer distinções nítidas entre dados, informações e conhecimento, pode ser mais útil colocá-los em uma série contínua com os dados em uma extremidade e o conhecimento na outra. As habilidades e o conhecimento são adquiridos lentamente; eles se desenvolvem com o tempo, através de um processo em que somas de informações são reunidas e interpretadas (*continuum* de dados, passando por informações, até o conhecimento). A GC deve ser capaz de lidar com as matérias-primas do conhecimento e também com o conhecimento propriamente dito.

Uma proporção significativa do conhecimento de uma empresa está armazenada nas mentes dos empregados. Quanto maior o papel do conhecimento na criação de valor, mais importantes são as atividades intelectuais de empregados altamente qualificados.

2.3 UMA CULTURA DE INOVAÇÃO EM T&D, COM A TI VOLTADA PARA A GC

Outro ponto que merece atenção é o fato de poucas empresas investirem em inovação. Na América Latina, o Brasil lidera o *ranking* da inovação tecnológica, ficando à frente inclusive do Chile. E o grande motivo pela falta de empenho dos empresários neste quesito é a burocracia: embora existam programas do governo que incentivem a busca por formas de inovar, muitas companhias não atendem aos pré-requisitos e acabam desistindo do crédito.

A falta de pessoas preparadas para inovar é um dos maiores entraves na *inovação tecnológica* brasileira. Com isso, fica claro que no Brasil poucas empresas enxergam a inovação como um meio de incrementar a lucratividade e avançar em outros mercados. Como podem se posicionar como inovadoras atuando assim? Esquecem que a base da inovação está no conhecimento, na valorização das idéias e na qualidade do ambiente oferecido aos colaboradores. Sem isso, fica inviável alcançar resultados ligados à sustentabilidade. “A criação de conhecimento precisa ser mantida num ambiente social e cultural favorável”. (CHOO, 1998, p. 221).

Segundo os autores Kogut e Zander (1992), o conhecimento para uma organização é o principal ativo estratégico que ela possui. As organizações hoje têm a função de administrar esse ativo com o objetivo de otimizar o desempenho organizacional, oferecendo um ambiente favorável para que os indivíduos e grupos desenvolvam uma compreensão comum de como transformar idéias em conhecimento relacionado à produção e aos mercados.

Para Stewart (1998) e Oliveira Jr. (2001), o sucesso de uma organização está baseado em sua capacidade de criar e transferir conhecimento de forma mais eficaz que sua concorrência, obtendo as melhores informações ou controlando-as de forma mais eficaz, transformando o conhecimento existente no plano de idéias para o conhecimento aplicado no plano das ações.

Para Oliveira Jr. (2001), a empresa tem de atuar como um meio organizador do conhecimento já existente, tornando-o aplicável e gerando novos conhecimentos, sem deixar de desempenhar essa tarefa de forma mais eficaz que à sua concorrência.

A empresa não sendo uma máquina, mas sim um organismo vivo, subsiste tanto sobre ideais quanto sobre idéias. E isso é o combustível para inovação.

Para o empregado Antonio Carlos Martinhs, técnico de operação em Santa Catarina, coordenador do grupo de pesquisa da Câmara GB na Transpetro, “Inovar é sair da zona de conforto.

Não há solução que não seja a absoluta integração dos grupos, o comprometimento das lideranças e a humildade de reconhecer as necessidades de melhorias sempre” (Revista Petrobras. Ed.175. 2013).

“As novas demandas sociais associadas à retomada do crescimento no Brasil criam um novo cenário: descobrir talentos, criar novas idéias, engajar e reter pessoas (levando em consideração a diversidade) demanda competências novas e agilidade na atuação das empresas”. (Alfredo Pires de Castro, 2013, p. 4).

E com a diversidade de gerações no mesmo local de trabalho, enseja também numa mudança do olhar, desafiando inclusive a formatação de T&D no modo de operar e acarretando possivelmente numa revisão. A China será maior do que os Estados Unidos em algum momento entre 2040 e 2050 (Revista T&D, 2013).

Ainda também nesse mesmo período, a economia da Índia será tão grande quanto a americana e provavelmente maior do que chinesa até o final do século. Logicamente, por trás disso tudo existe a forte relação direta entre o tamanho da economia e o volume de investimentos em T&D e educação.

A Coréia do Sul é o país que melhor representa a importância que a educação tem para um país – e os resultados das empresas coreanas mostram isso claramente mundo a fora.

Dentre as fortes tendências organizacionais estão a GC como base da vantagem competitiva, mais tecnologias, mídias sociais e conexões, retomada dos investimentos em T&D como ação estratégica, de engajamento e retenção de talentos.

Conforme mostra a Figura 4, percebe-se claramente a velocidade de como as grandes invenções ocorridas precisaram para atingir 50 milhões de usuários. Neste séc. XXI, século da informação, da transmissão do conhecimento na velocidade da luz, a sobrevivência das organizações depende de forma direta da sua capacidade em inovar, seja em seus processos, produtos ou serviços.

Figura - 4: Aceleração do Ciclo da Inovação



Fonte: Adaptado pelo autor

Neste contexto, os gestores das empresas reconheçam a necessidade de transformar suas organizações em “Learning Organizations” (Organizações que aprendem). No Brasil, a média de horas anuais de treinamento é de 45 horas por ano.

As empresas estão investindo mais em T&D, estimulando o ambiente de compartilhamento de conhecimento, preparando-o para oferecer novas possibilidades de aprendizagem e otimizando o desempenho. De acordo com a empresa Martin Prosperity Institute, os países que mais investem em P&D no mundo destacam-se Israel em primeiro lugar, com os Estados Unidos e Coréia, logo em seguida.

Já dentro do cenário petrolífero, destaca-se a SHELL em primeiro lugar, seguida pela Petrobras, ocupando o segundo lugar.

A tecnologia, inovação e inteligência estão agregando valor aos produtos, com isso os ativos intangíveis, como o conhecimento, por exemplo, passaram a ser mais valorizados nos dias de hoje. O papel da empresa deve ser a de agir de forma a facilitar e permitir essa interação. A TI não resolve todos os problemas do trabalho, mas contribui no encaminhamento de forma significativa de parte da solução dos problemas. Os recursos de TI facilitam o trabalho em rede, podendo manter os conhecimentos descentralizados junto aos locais em que são mais gerados e/ou utilizados (Davenport et alii, 1998) e melhorando o grau de interatividade do usuário com

os registros de conhecimentos (por exemplo com as *lessons learned*) (Davenport & Prusak, 1998). A TI é efetivamente útil para a GC, se for empregada utilizando-se uma sistemática interferência (interatividade) humana (Davenport et alii, 2001).

O emprego de sistemas (tecnologias) de informação na empresa deve ser condicionado às definições e escolhas da estrutura organizacional, e não o contrário, cabendo a esses sistemas o papel de facilitadores na existência dos espaços organizacionais voltados ao processamento dos aspectos cognitivos (Salerno, 1998), contribuindo assim com o tratamento e transmissão do conhecimento (Mcdermott, 1999).

O histórico da TI na utilização para a GC tem seus primórdios nos anos 70, quando passa de um foco voltado do processamento de dados à informação, exemplificado pela criação dos sistemas de suporte à decisão gerencial (DSS – decision support system) e nos sistemas de informação gerencial (MIS- management information system).

Nos anos 80, a evolução se volta para os sistemas da informação baseados no conhecimento (KBS- knowledge-based information systems), em que talvez sua face mais visível e conhecida seja os sistemas especialistas (expert systems) (Dutra, 1997).

Esses sistemas desdobraram-se em várias linhas de atuação, indo desde a utilização de sistemas baseados em inteligência artificial e modelos matemáticos e estatísticos para criar conhecimento a partir do cruzamento de dados e informações presentes em bases de dados (Davenport & Klahr, 1998), até a representação do conhecimento em sistemas especialistas e redes neurais que procuram automatizar a tomada de decisões (Speel & Aben, 1998; Milton ET alii, 1999). Os sistemas KBS também podem melhorar a dinamicidade (facilidade de registro e sua manutenção por meio de uso de regras e modelos) da representação do conhecimento das vivências registradas (*lessons learned* ou *best/bad practices*) (Liebowitz et alii, 1998; Vriens & Hendriks, 1999).

A internalização e a socialização do conhecimento também são conversões importantes para esta construção da memória organizacional. A primeira pode ser em parte ajudada pela TI (recursos KBS, intranet) e pelas redes e comunidades de prática. Já a segunda, praticamente independente da TI, ocorre apenas se houver um trabalho *face to face*, seja através de equipes formais/informais ou de redes.

Dos anos 90 até os dias atuais, a evolução e a disseminação da internet e intranets tem concentrado as principais aplicações da TI para a gestão do conhecimento (Dieng, 2000). Esta evolução vem a incorporar e integrar alguns tipos de KBS, trazendo-lhes novas funcionalidades, como por exemplo, os recursos multimídias e hipertexto, facilitando sua interatividade tanto para uso individual quanto em grupo (Marshall, 1997; Birchall & Smith, 1998; Carayannis, 1998).

Exemplos disso são as ferramentas de apoio de trabalho em grupo, suportadas por mecanismos de gerenciamento de documentos eletrônicos, ferramentas de navegação inteligente na internet, etc (Ruggles III, 1997). Os recursos da intranet/internet facilitam o acesso aos diferentes conhecimentos acumulados na empresa, podendo ainda personalizar seu uso de acordo com as preferências e necessidades de cada indivíduo (Maurer, 1998).

Permite ainda que se façam comentários ou até que se criem grupos de discussão virtuais (groupware fórum) sobre esses conhecimentos e outros assuntos, facilitando a externalização de experiências e opiniões, envolvendo grupos restritos, grupos amplos dentro da empresa ou até mesmo parceiros e colaboradores externos à empresa (clientes, fornecedores, consultores e especialistas de universidades e outros. (Klooster et alii, 1997; Maurer, 1998; Bolisani & Scarso, 2000). O foco principal está em facilitar o compartilhamento de interesses e experiências pessoais, fazendo a TI ampliar o seu papel na GC.

A utilização da TI focalizada na internet/intranet para a GC também representa uma adoção de padrões abertos e universais, facilitando a integração com outros sistemas internos ou externos, formando os portais com o objetivo de centralizar o acesso à intranet da empresa e a sites relacionados ou de interesse da empresa na internet (Agosta, 1999; Koulopoulos & Reynolds, 1999). A integração do conhecimento organizacional é facilitada pela capacidade de trabalhar com plataformas diferentes e padrões abertos (Scott, 1998).

Paralelo aos avanços destacados, uma TI que também pode influenciar na GC são os sistemas ERP (Enterprise Resource Planning), utilizados pelas grandes empresas desde os anos 90. Dentre eles destacam-se a SAP (Sistemas Aplicações e Produtos no processamento de dados) (SAP, 2000).

Estes sistemas buscam padronizar e normalizar os diferentes setores e funções, facilitando o compartilhamento de dados, informação e até conhecimentos

(Davenport & Prusak, 1998), passando a ser uma ferramenta de impacto na GC à medida que tem como foco intermediar a ação de pessoas, aproximando quem domina determinados conhecimentos de quem os está necessitando.

Com a Nova utilização dos sistemas ERP por meio da intranet/internet e integrados aos sistemas CRM (Customer Relationship Management) que tratam de informações sobre clientes, ainda mais possibilidades de intermediação de conhecimentos podem acontecer. As intranets corporativas, bem como outros sistemas além do ERP, podem permitir o gerenciamento dos conteúdos de conhecimentos da empresa. Mas é necessário se estabelecer muito bem quais os processos-chave e os principais papéis e fluxos de trabalho (workflow) dentro desses processos (Elliott, 1999).

Na verdade, ainda não se conseguiu encontrar no mercado um produto que satisfizesse todas as diretrizes e as premissas envolvidas com o processo de GC. As ferramentas disponíveis no mercado e rotuladas como de gestão do conhecimento possuem pouca interação com as atividades dos colaboradores e com os processos da empresa, além da forte dependência humana para o cadastramento na base de conhecimento das informações e conhecimentos gerados ao longo das atividades do processo de gestão do conhecimento e daqueles do dia a dia da empresa. O ideal seria desenvolver um produto capaz de suportar todas as fases da Metodologia de GC, com uma arquitetura aberta, permitindo sua integração com outros recursos tecnológicos de uma empresa, assegurando uma abordagem integrada nos assuntos relacionados aos alicerces da GC. Mas pela característica subjetiva, essa tecnologia não conseguirá transferir conhecimentos tácitos e competências entre indivíduos e simular a capacidade humana no aprendizado com todos os sentidos, devido ao seu próprio conceito, implica restrições a seu manuseio pela TI (grifo meu). (SILVA, 2004). Conseguirá apenas melhorar o compartilhamento de informações e conhecimentos, tornar as operações mais eficientes, estabelecer padrões, controlar a competência das pessoas, customizar o processo de criação do conhecimento e auxiliar em outras funcionalidades associadas, se constituindo num meio essencial e facilitador do processo de GC como um todo. As pessoas serão sempre os atores principais do cenário empresarial.

Sintetizando, essa evolução participativa da TI junto a GC (principalmente no que se refere ao tratamento do conhecimento explícito), vem acontecendo de forma

a buscar a integração, a participação e cooperação, o compartilhamento do conhecimento e a divulgação de informações capazes de enfrentar e de aproveitar os desafios e oportunidades de negócios que venham a surgir, mantendo a sua vantagem competitiva.

2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Por que esse súbito interesse na GC? A Gestão do Conhecimento tornou-se como sendo uma disciplina essencial para transformar o conhecimento em vantagem competitiva, sendo fundamental para a sobrevivência das organizações. Na década de 90 surge entre os pesquisadores da área de Ciência e Tecnologia e profissionais de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) das empresas, o termo Gestão de Conhecimento, para despontar como uns dos assuntos mais polêmicos e essenciais nas empresas. Afinal, quem não se atentasse para esse assunto inevitavelmente ficaria “para trás”.

De acordo com DAVENPORT e PRUSAK (1998), conhecimento é a única fonte sustentável de vantagem competitiva. Os atores deste momento do processo do conhecimento já não são mais as universidades, mas as próprias empresas no seu processo de desenvolvimento.

Segundo Probst (2002, p. 62), “a distribuição do conhecimento é o processo de compartilhamento e disseminação do conhecimento que já se encontra presente na organização”.

Apesar de se encontrar ainda numa fase de fortalecimento no mercado, a GC já desperta o interesse de grande parte das empresas ávidas por se conhecerem melhor, por aumentarem a sua eficiência sobre seus processos de negócios e por obterem vantagem competitiva no mercado. Tudo isso associado à necessidade de direcionarem seu foco para o indivíduo, ator principal desta nova Era.

Várias conferências e centenas de artigos em publicações acadêmicas e de negócios procuram alcançar alguma explicação. Sem falar no avanço da consultoria na área do conhecimento e toda a mobilização existente em torno do assunto nos meios empresariais que sinalizam a progressiva convicção de que entender o conhecimento é fundamental para o sucesso das empresas e, porque não, para a própria sobrevivência no mercado.

O capital humano se destaca cada vez mais como diferencial competitivo e ativo valioso das empresas, cujas atribuições exigidas pelas empresas hoje vão além da qualificação técnica.

Segundo ROSSATO (2002), **a GC é um processo estratégico 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** (grifo meu). Não é uma maquiagem sobre sistemas tradicionais de gestão!

Inicialmente, a Gestão do Conhecimento veio atrelada a uma abordagem voltada para a TI e com o tempo foi sendo aprimorada até tornar-se composta por várias áreas científicas que contribuem atualmente para o seu desenvolvimento (FILHO, SANTOS, SOUZA, RADOS, 2007).

Assim, muitos ainda confundem o real significado do conhecimento que está sendo abordado, associando à P&D ou laboratórios das empresas.

Outras áreas exercem forte contribuição, dentre elas destacam-se a Ciência da Informação, Ciências da Computação, Estudos da Organização, Gestão Estratégica, Engenharia, Psicologia, Sociologia, etc.

Vários autores definem GC, conforme descreve o Quadro 2.

Quadro - 2: Definições sobre Gestão do Conhecimento

AUTOR	DEFINIÇÃO
DRUCKER (1993)	A Gestão do Conhecimento pode ser definida como um conjunto de práticas que objetivam gerar valor e riqueza para a organização, a partir de bens intangíveis.
LEONARD – BARTON (1995)	A Gestão do Conhecimento está relacionada às competências essenciais para a construção do conhecimento. Para o autor quatro atividades devem ser consideradas: 1. Buscar soluções criativas, de maneira compartilhada, para os problemas atuais; 2. Implementar e integrar novas metodologias e ferramentas nos processos atuais da organização; 3. Experimentar, construir protótipos e realizar projetos-piloto objetivando construir competências para o futuro; 4. Importar e absorver metodologias e tecnologias externas visando a melhoria contínua.
NONAKA E TAKEUCHI (1997)	É a capacidade que a empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.
DAVENPORT E PRUSAK (1998)	A Gestão do Conhecimento refere-se ao conjunto de processos de criação, uso e disseminação do conhecimento na organização.

TEIXEIRA FILHO (2001)	Gestão do Conhecimento pode ser considerada como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento. Esta coleção de processos tem como propósito atingir os objetivos organizacionais.
FLEURY E OLIVEIRA JR. (2001)	A Gestão do Conhecimento corresponde a uma atividade cuja finalidade é identificar, desenvolver e atualizar o conhecimento estratégico relevante para a organização. Isto pode se dar por meio de processos internos e externos.
BUKOWITZ E WILLIAMS (2002)	A Gestão do Conhecimento representa o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual.
SCHULTZE E LEIDNER (2002)	A Gestão do Conhecimento diz respeito ao ato de gerar, representar e estocar o conhecimento. Esse processo também contempla: transferência, transformação, aplicação, incorporação e sua proteção.
ROSSATO (2002)	É um processo estratégico contínuo e dinâmico que visa gerar o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados e estimular a conversão do conhecimento.
FIALHO et al. (2006)	Abordagem voltada inicialmente para a Tecnologia da Informação, sendo hoje composta por várias áreas científicas que contribuem constantemente para o seu desenvolvimento.
RAMOS (2007)	GC é um processo que extrapola, em muito a função de gestão de pessoas e compreende uma infinidade de atividades, processos e abordagens que visam tornar os ambientes de trabalho mais proficientes, em termos de convivência diária, produtividade e geração de resultados.
TERRA (2011)	É uma disciplina de gestão, cujo foco principal é ajudar as empresas a entender melhor os seus conhecimentos críticos, aqueles conhecimentos necessários para executar seus processos, e tratá-los de uma maneira mais sistemática e organizada, visando resultado, sejam em termos de criação de conhecimento, de compartilhamento ou mesmo de retenção e proteção desse conteúdo.

Fonte: Adaptado de Silveira (2011).

Observam-se então diversas definições, mas todos convergindo para melhorar o tratamento do conhecimento estratégico da empresa, de forma sistematizada e planejada, com foco na manutenção das atividades e produtividade, garantindo a sua eficiência produtiva.

E a necessidade imposta pelo mercado globalizado diante das exigências de seus clientes e, conseqüentemente, da permanência no mercado, torna a GC uma ação essencial para a construção de metas, objetivos e técnicas que permitam às

empresas de elaborar estratégias de gestão capaz de reduzir o tempo de resposta ao mercado, atingindo as expectativas do cliente, que passa a ter papel fundamental nas decisões empresariais (SANTOS 2005).

No início dos anos 1970, os Estados Unidos ainda produzia mais de 70% das novas tecnologias do mundo; agora, influenciada pela globalização, temos os centros de excelência científica e técnica existentes e espalhados em todo o mundo (BADARACCO, 1991, p. 28) inovando e gerando conhecimento. A área em torno de Bangalore, localizada na Índia, por exemplo, é atualmente um centro mundial de produção de software, evidenciando a ausência de fronteiras quando o assunto é conhecimento, cada vez mais globalizado.

Os centros de excelência técnica e científica são hoje um incremento estratégico utilizado pelas empresas utilizando a GC como ferramenta de sucesso, gerindo os recursos tangíveis e intangíveis, explicando muitos dos casos de sucesso e insucesso de empresas atuantes no mercado). E assim, as diferenças de tempo e espaço perdem seu significado. A sua utilização ultrapassa os gastos com P&D, passando por contextos específicos de cada organização, possibilitando melhorar os resultados de cada processo, o desenvolvimento dos empregados e até de criar um ambiente de trabalho propício ao compartilhamento das informações (TERRA, 2011).

O Instituto Americano Carnegie-Bosh define conhecimentos em um contexto empresarial da seguinte maneira:

O conhecimento faz referência a um entendimento tácito ou explícito em uma firma acerca das relações entre fenômenos estruturados em uma forma mais ou menos científica. É por sua vez, incorporado não só em rotinas para levar a cabo operações econômicas nas estruturas organizacionais e processos comerciais, mas também na crença e no comportamento humano. O conhecimento implica uma habilidade para relacionar entradas e saídas, observar a regularidade da informação, codificar, explicar e, por último, prever. (CBI, 1995).

A explicação sobre a teoria da criação do conhecimento organizacional proposta por Nonaka e Takeuchi (1997) busca explicar a inovação através de interações, dinâmicas entre os indivíduos, entre a organização e o ambiente (Nonaka, Takeuchi e Toyama, 2002). Está é a que mais se aproxima da realidade Petrobras.

A **conversão do conhecimento** (grifo do autor) de tácito em explícito e vice versa, será o objetivo de toda organização que faz GC. E para atingir estes objetivos, todo o cuidado na hora de aplicar as etapas e modelos de GC.

2.4.1 Tipologia do conhecimento e modelos de Gestão do Conhecimento (GC)

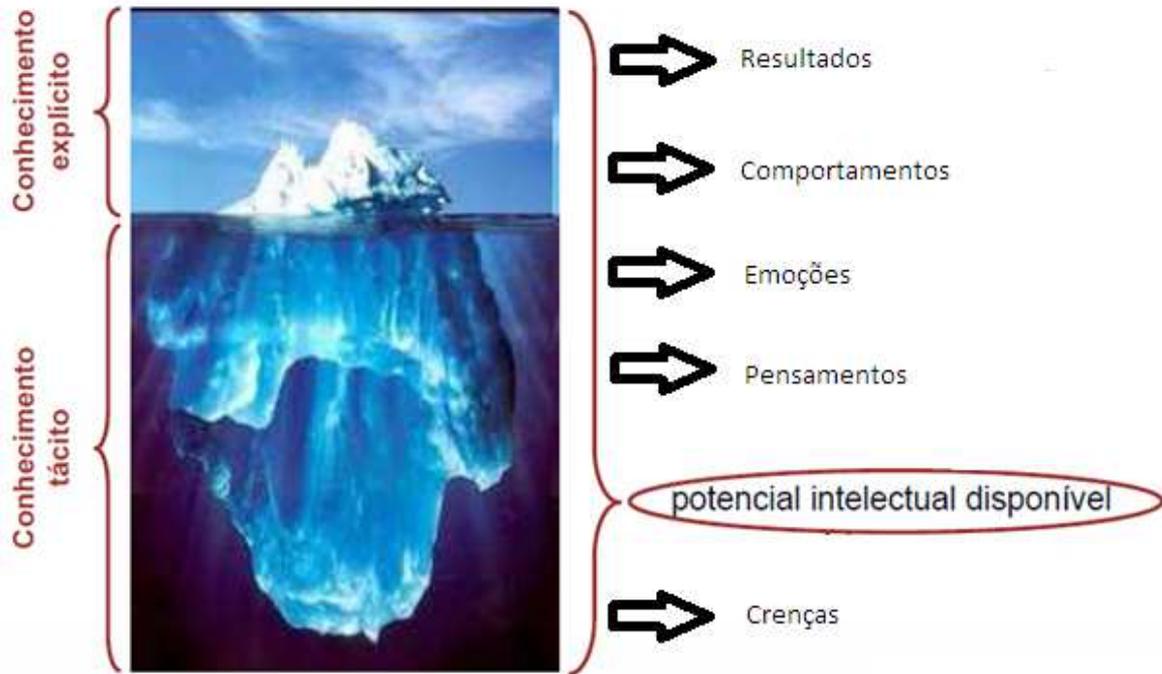
O conhecimento está enraizado em cada empresa de forma única e saber como administrá-lo é o diferencial entre cada uma delas, tendo em vista as novas tecnologias e a globalização. Está dividido em conhecimento específico e genérico.

Daniele (1998) toma o conhecimento específico como equivalente ao conceito de *know-how*: são os truques, atalhos e soluções complexas desenvolvidas por indivíduos que trabalham em áreas específicas da empresa e, geralmente, estão na mente dos profissionais, sendo acessado no momento da criação de conhecimento. Pode ser mantido através das rotinas e dos processos formais e informais que a organização desenvolve ao realizar as suas atividades fim, constituindo a base da memória organizacional (NELSON e WINTER, 1982). Este tipo de conhecimento está relacionado com produtos e processos e é gerado naturalmente através do *learning-by-doing* e do *learning-by-using* no dia a dia da organização (DOSI, 1988b). Seu domínio é limitado ao indivíduo ou à empresa para o qual trabalha.

Os japoneses entendem o conhecimento de forma diferente dos ocidentais. Eles defendem que o conhecimento expresso em palavras e números, denominado de conhecimento explícito, representa apenas uma ponta de um *iceberg*. Eles entendem que o conhecimento é basicamente tácito, isto é, algo altamente pessoal. Segundo os autores Nonaka & Takeuchi (1997), o conhecimento explícito pode ser facilmente processado por um computador ou sistema de informática, transmitido eletronicamente e armazenado em seus bancos de dados.

Utilizando a metáfora do iceberg de Nonaka e Takeuchi através da Figura 5, o conhecimento explícito representa apenas o topo visível, a capacidade da organização em criar conhecimento e usá-lo estrategicamente adaptado ao seu ambiente e mercado. A maior fatia do conhecimento se concentra no ambiente tácito, tornando inviável sua cópia, pois nasce e é absorvida de forma física e subjetiva, representando a capacidade empresarial de mobilizar seu potencial intelectual disponível e concentrá-lo na realização da missão e visão.

Figura - 5: Criação do Conhecimento



Fonte: Nonaka & Takeuchi (1997).

Desta forma, a gestão do conhecimento nas organizações é muito mais do que simplesmente criar conhecimento e proporcionar aprendizado. É a criação de estratégias que visam aumentar a produção de inovação e melhorar o funcionamento da organização como um todo.

A socialização existente dentro das organizações é fator fundamental para que a gestão do aprendizado seja efetiva, implicando na passagem efetiva do conhecimento tácito para explícito entre todos de uma organização.

Fator importante nesse processo de disseminação do conhecimento e compartilhamento do conhecimento é a capacidade que o receptor de informações tem de aceitar e absorver os novos ensinamentos.

O processo através do qual o conhecimento consegue evoluir e passa a ser difundido, passa por uma mudança da sua natureza entre a forma tácita e explícita (codificada). A GC nas empresas Européia é dada maior ênfase para a forma tácita, enquanto que no oriente é para a forma explícita. À medida que o conhecimento é explorado, utilizado e melhor compreendido, uma parte menor permanece implícita a uma ou algumas pessoas e uma parte maior é explicitada através de informações

sistematizadas, que podem ser retransmitidas a baixo custo (COWAN & FORAY, 1997).

O conhecimento explícito é mais fácil de transferir, mas sua rápida evolução limita seus benefícios para quem não adquire a capacitação necessária para aprender a decodificar o conhecimento. A codificação cria a possibilidade de transformar informação em mercadorias, Mas seu valor será muito limitado para aqueles que não possuem a capacitação adequada para compreender e saber utilizar de forma produtiva o conhecimento.

O aprendizado acontece em todas as esferas de atividades da empresa, sendo abastecido por forças internas e externas de conhecimento, conforme relata Tigre (2006).

O compartilhamento de conhecimento e a integração dos empregados de uma empresa possuem papel fundamental no funcionamento dela, podendo ser comparados ao mecanismo de funcionamento da mente humana e o desempenho dos indivíduos como função das suas competências diretamente associadas aos processos de negócios da organização, as quais fornecem a massa crítica requerida para o seu sucesso, incluindo-se aquelas diretamente associadas a seu temperamento e personalidade. O indivíduo deve estar comprometido com a melhoria de suas competências, que não são estáticas e devem ser aprimoradas continuamente.

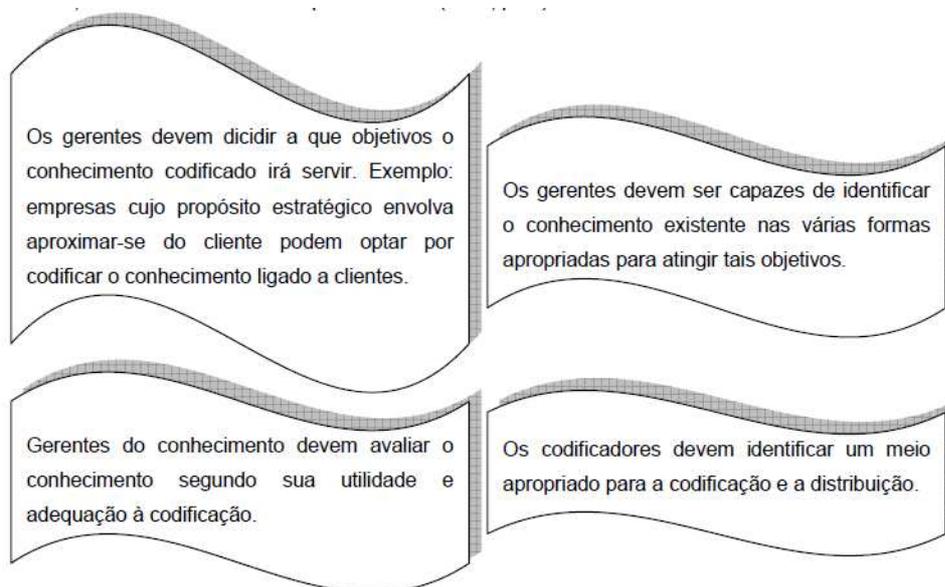
Estes dois tipos de conhecimento são complementares e não substitutos. O processo em si não oferece todo o conhecimento necessário à ação. Sempre haverá algum grau de conhecimento tácito necessário para o uso de conhecimento codificado.

Desta forma, não podemos considerar a codificação como uma simples conversão do conhecimento tácito em explícito. O objetivo principal da codificação de dados é tornar cada experiência individual, pessoal em códigos, relatórios claros, objetivos e de fácil acesso a todos que necessitam manusear as informações.

O desafio dos gestores é como codificar o conhecimento, como transportar conhecimentos, formando leis, normas, portarias, sem perder a essência do saber e a energia humana que lhe foi propiciada? Conforme ressalta Davenport e Prusak (1998), a empresa que não faz o controle dos componentes necessários a um processo de produção de conhecimento provavelmente não prosperará. Alguns princípios básicos gerenciais para terem uma codificação bem sucedida, conforme desta-

ca os autores acima citados, representam-se na figura 6. Para o maior aproveitamento de idéias e informações do conhecimento, um dos fatores culturais que inibe a transferência do conhecimento é a falta de confiança mútua, que acreditem no potencial que tem a oferecer à empresa. A comunicação e a troca de idéias e informações são o pontapé inicial para elaboração e explanação do conhecimento. No processo de codificação do conhecimento tácito, exige-se de todos envolvidos e principalmente da alta gestão da empresa um intenso contato pessoal entre os envolvidos.

Figura - 6: Princípios gerenciais para a codificação do conhecimento

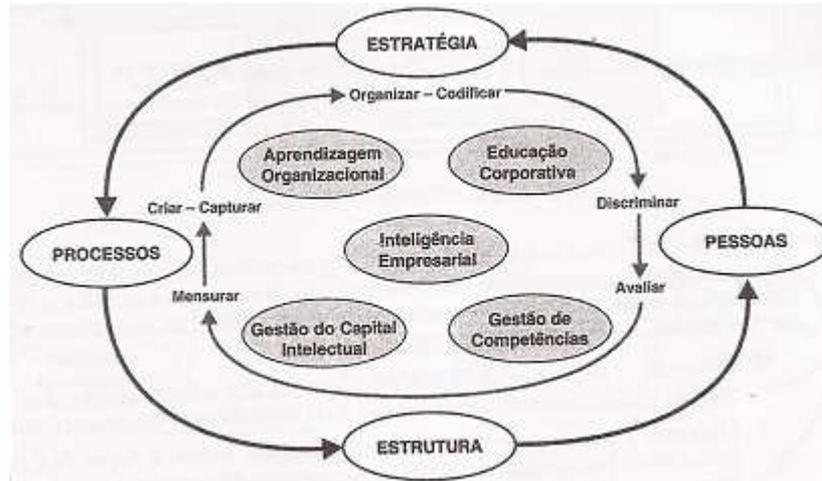


Fonte: Davenport e Prusak (1998)

Portanto, a implantação com sucesso de uma estrutura (estratégia, processos de negócios, competência dos colaboradores, infra estrutura tecnológica e ambiente organizacional favorável) voltada para a gestão do conhecimento cria as condições fundamentais e imprescindíveis para a ocorrência de algumas ações na empresa.

Dentro das ações de GC, é necessário compartilhar, conceituar, sistematizar e operacionalizar as etapas, buscando facilitar a implantação e aumentar o patrimônio intangível (capital intelectual, capital estrutural e de relacionamento), valorizando-a no mercado e, finalmente, a propiciar a conversão do conhecimento. A figura 7 ilustra muito bem esta relação.

Figura - 7: Modelo de referência para a Gestão do Conhecimento



Fonte: Santos et al. (2001).

Os quatro conceitos representados na figura acima (estratégia, estrutura, processos/tecnologia e pessoas) e reforçados pelos autores Garvin (1993); Sveiby (1997); Davenport (1998); Beckman (1999), Nonaka e Takeuchi (1997) e Hiebeler (1996), direcionam para um modelo de gestão do conhecimento, sem desconsiderar as características das empresas da Sociedade do Conhecimento (cujas Petrobras é integrante).

Para Pereira (2002), com base nestes quatro conceitos, tem-se a estratégia utilizada reconhecendo o conhecimento como a competência essencial da organização; a estrutura buscando a flexibilidade para a criação e disseminação do conhecimento; os processos incluindo as funções da GC (identificar, capturar, selecionar e validar; organizar e armazenar; compartilhar; permitir o acesso e distribuir; aplicar; e criar conhecimento), com as suas práticas de GC (aprendizagem organizacional, gestão de competências, gestão do capital intelectual, educação corporativa, inteligência empresarial).

Como já foi dito antes, é fundamental considerar as pessoas como o componente mais importante e fundamental para as práticas de GC, pois sem elas não há criação e nem disseminação do conhecimento. Parte-se da idéia de que o novo conhecimento sempre começará pelo indivíduo. Nasce no pesquisador até a sua implementação no mercado por um administrador intermediário, este capaz de ser o catalisador para um importante e novo conceito de produto. Figura 8.

Figura - 8: Modelo SECI de Nonaka e Takeuchi - Espiral do Conhecimento



Fonte: Adaptado de <http://www.scielo.br>

Tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros é a atividade central. E a distinção entre conhecimento tácito e explícito sugere quatro padrões básicos para a criação do conhecimento em qualquer organização, conforme representado na figura 8. Ainda conforme os autores Nonaka e Takeuchi (2008):

- Tácito para tácito, acontece quando duas ou mais pessoas trocam conhecimento diretamente (socialização). Isoladamente a socialização é uma forma bastante limitada de criação do conhecimento, pois não está à disposição de toda a organização, mas por outro lado, essa troca também oferece uma proteção frente a imitações;
- De tácito para explícito, se conseguem conhecimentos novos e valiosos para a organização, já que os conhecimentos tácitos são documentados mediante a chamada “externalização”. Este modelo ocupa uma posição-chave no processo de produção do conhecimento na organização;
- De explícito para explícito, os novos conhecimentos se originam através da união de outros saberes manifestados previamente, mediante a chamada “combinação”. Com isso, o conhecimento total da organização não aumenta.
- De explícito para tácito, através do saber explícito e documentado se internaliza de forma tácita pelos trabalhadores através da assimilação, da complemen-

tação e da reorganização de seus conhecimentos. Nada mais é do que o aprender fazendo, com a criação de rotinas ou aquisição de habilidades.

O conhecimento é amplo e infinito à medida que a empresa e o próprio empregado investem em seu capital intelectual. É impossível codificar todas as informações. A empresa precisa delimitar os dados aos setores, às áreas e ao seu objetivo principal e estratégico.

Desta forma, o processo de codificação de diferentes tipos de conhecimento é transformar:

- O conhecimento tácito em explícito;
- Os dados complexos em dados compreensíveis e passíveis de ensino e treinamentos;
- Os dados relevantes em esquemas, leis e manuais internos;
- Os dados soltos sem esquemas em documentos e normas.

A principal finalidade da codificação é transformar dados soltos e incompreensíveis em formatos claros, objetivos e utilizáveis. Não adianta as empresas criarem manuais bem estruturados, arrojados e modernos visualmente, se seus empregados não conseguem entender as letras e o conteúdo que nele estiverem contidos.

2.4.2 Barreiras e fatores críticos de sucesso à Gestão do Conhecimento

Atualmente, as empresas se encontram em níveis distintos quanto a implementação da Gestão do Conhecimento. A capacidade de aprender de uma organização e sua capacidade de descartar conhecimentos que já não são importantes – aprender a desaprender – têm cada vez maior importância na era das empresas intensivas em conhecimento. A geração do conhecimento organizacional alimenta a inovação e esse conhecimento útil aplicado pode ser visto sob a forma de produtos, serviços, sistemas etc. A sustentabilidade proposta nos dias de hoje tem a ver com um novo modelo de gestão empresarial, no qual a sustentabilidade sai de uma área periférica (projetos pontuais e/ou ações de comunicação e marketing) e entra no *core business*, modificando processos e transformando valores corporativos. Ser grande não quer dizer sustentável, como mostra o Apêndice D.

A Gestão do Conhecimento é uma ferramenta disponível e de tal forma sistemática de uma organização de pessoas, tecnologia, processos e organizacional,

onde através da busca pela inovação e reutilização (boas práticas), visa agregar valor, gerando um contínuo aprendizado organizacional.

E essa implementação muita das vezes é afetada por alguns fatores conhecidos como barreiras internas e externas. As internas são de origem da cultura e estrutura organizacional e, as externas, estão fora do controle imediato da organizacional, classificando-se em organizacional, individual e tecnológico. Para RODRIGUEZ (2011), alguns dos obstáculos são:

- Indisponibilidade tecnológica;
- Falta de definição do domínio do conhecimento; recursos pessoais; linguagem, burocracia e distância geográfica;
- Falta de motivação para o compartilhamento;
- Estrutura organizacional X hostilidade em compartilhar o Conhecimento;
- Importância para a tecnologia X fatores comportamentais e culturais;
- Características culturais como a falta de cultura de compartilhamento, falta de mecanismos que garantam o compartilhamento do conhecimento;
- Barreiras pessoais/individuais como o medo de perder imagem\status; de sustentar os canais de comunicação; perda de poder; incerteza;
- Falta de acesso às fontes de informação atualizadas.

Em contrapartida, de acordo com os autores Davenport e Prusak (1998), alguns fatores críticos para o sucesso da Gestão do Conhecimento numa empresa, são:

- Apoio da alta administração;
- Cultura orientada para o conhecimento;
- Vinculação ao valor econômico ou setorial;
- Clareza de visão e linguagem;
- Elementos motivadores não triviais;
- Algum nível da estrutura do conhecimento;
- Múltiplos canais para transferir conhecimentos;
- Infra estrutura técnica e organizacional.

O processo de transformação da informação em conhecimento requer a presença humana, através do relacionamento e da troca de idéias entre as pessoas (Silva et al., 2007). O conhecimento é resultado dos processos de intercâmbio de

ações individuais, grupais e organizacionais, sendo o conhecimento tácito dos indivíduos a base da criação do conhecimento organizacional e está intimamente relacionado nas ações e experiências dos indivíduos (emoções, valores ou ideais), podendo ser transformado em conhecimento facilmente compreensível por todos e em linguagem formal e sistemática (conhecimento explícito).

A cultura e valores de uma organização também devem ser levados em consideração, tendo em vista que o conjunto de valores pode propiciar um ambiente favorável à criação do conhecimento e à sua disseminação. A mudança é necessária se o ambiente não é favorável para o alcance do sucesso na implementação de iniciativas de GC.

Na maioria das organizações é requerida uma gestão de mudança cultural bem articulada e, para isso, na primeira fase de implantação, o foco deve estar fortemente na mudança de cultura e na institucionalização da governança. Ferramentas disponibilizadas não serão utilizadas na sua plenitude e seus processos não terão sustentabilidade e resultados se não houver uma gestão de mudança. Às vezes se faz necessário mudar a forma de pensar e os modelos mentais dentro da organização, mesmo aquela possuidora de uma cultura favorável à GC.

“Na prática, as pessoas dispõem de dificuldades de mudar a maneira e a forma de trabalhar sem ter incentivos ou benefícios claros”. (RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, 2010). Novas ferramentas e métodos de trabalho geralmente são confrontados com resistência. Por isso, já na primeira fase, é importante buscar os primeiros resultados alcançados, principalmente àqueles voltados à produtividade dos empregados. A comunicação direcionada, um processo de engajamento contínuo, além do treinamento das pessoas relativo aos processos e uso das ferramentas são pontos fundamentais para estimular as mudanças necessárias.

É necessária uma boa governança a fim de poder garantir a adesão aos novos processos, políticas e normas, definindo os papéis, responsabilidades e atribuições dos setores e envolvidos, além das partes interessadas (stakeholders) do programa de GC. O apoio estratégico para garantir espaço na agenda corporativa, auditoria de atendimento (compliance) aos objetivos e normas do programa, acompanhamento, medição e comunicação dos resultados são fatores decisivos para o seu sucesso. A falta dessa governança é uma das principais razões de fracasso e a exis-

tência de valores que propiciem a gestão do conhecimento, do tipo que promova uma cultura organizacional que favoreça ao processo (Rodriguez, 2002).

Para facilitar a implementação de um programa de criação do conhecimento organizacional, existem objetivos e diretrizes a serem seguidos pelos gestores. As diretrizes serão citadas e discutidas, segundo Nonaka e Takeuchi, (1997, p. 265 a 275):

- Criar uma visão do conhecimento;
- Desenvolver uma equipe do conhecimento;
- Construir um campo de interação de alta densidade na linha de frente;
- “Pegar carona” no processo de desenvolvimento de novos produtos;
- Adotar o modelo gerencial *middle-up-down*;
- Adotar a organização em hipertexto (capacidade organizacional de adquirir, acumular, explorar e criar de maneira contínua e dinâmica novos conhecimentos);
- Construa uma rede de conhecimentos com o mundo exterior.

No processo de criação de novos produtos e projetos, o modelo *middle-up-down* é o mais indicado por todos os escritores e conhecedores da área de Gestão do Conhecimento. Este modelo é coordenado e monitorado pelos gerentes de nível médio ou chamado como engenheiros do conhecimento. Os gerentes estão no meio do fluxo de informações entre a alta gerência ou presidência e também próximo aos empregados de linha que vivem o dia-a-dia dos processos e rotina de trabalho. No modelo gerencial *middle-up-down*, a alta gerência articula a visão ou sonho para a empresa, os funcionários da linha de frente examinam a realidade e o gap encontrado é trabalhado pelos gerentes medianos, atuando como mediadores entre os dois e criando os conceitos de negócios e produtos intermediários.

A estrutura em hipertexto é diferente de uma estrutura hierárquica tradicional. A estrutura permite a participação tanto da alta gerência burocrática ou tácito quanto dos empregados da linha de frente ou força-tarefa, que exprimem o sentimento explícito. Esta estrutura permite a participação de todos os envolvidos nos projetos e cria uma nova base estrutural, chamada por base do conhecimento. Ela explora e acumula todos os conhecimentos da organização em dados, que serão

utilizados pelos empregados da empresa e futuramente por outras gerações de profissionais.

O conhecimento deverá ser um norteador estratégico para todas as tomadas de decisão. As empresas são responsáveis pelo conhecimento que geram e para que elas criem e absorvam o maior conhecimento possível, será necessário que criem um ambiente propício, que seria o mesmo que o campo de interação de alta densidade. O ser humano necessita interagir-se para que consiga tornar explícitas suas necessidades e seus anseios. Necessidades e particularidades sendo produtivas passam a ser o conhecimento explícito que as empresas precisam para as tomadas de decisões.

Conforme relatam Nonaka e Prusak (1998, p.27), no livro *Criação de Conhecimento na Empresa*, há três características fundamentais para o sucesso do processo de desenvolvimento de novos produtos, juntamente com a criação de novos conhecimentos, são eles:

- Manter uma abordagem altamente adaptativa e flexível (todo processo de geração e criação de novos produtos requer várias tentativas de erros e acertos, criação de protótipos, que deverão passar por várias fases de aperfeiçoamento e mudanças contínuas);
- *Existência de uma equipe auto-organizada* (para elaboração e monitoração dos projetos, onde deverá iniciar os projetos do zero e com idéias, erros e acertos, iniciativas para criar uma cultura e novos conceitos);
- Estimular a participação de não-especialistas no desenvolvimento de novos produtos (as empresas precisam estar preparadas para tolerar erros, pois são através deles que irão surgir novas idéias, inovações e novos produtos. Os engenheiros da Honda, por exemplo, costumam dizer: “Por trás de um índice de sucesso de 1% existem erros cometidos 99% do tempo” (DAVENPORT e PRUSAK., 1998, p.29)).

E por fim, a criação do conhecimento acontece dentro e também fora das fábricas. As empresas precisam ampliar seu horizonte de informações, estendendo aos seus clientes e ao mercado. As grandes indústrias possuem uma política sistemática de pesquisas com clientes dos produtos atuais. É através dos desejos futuros que as empresas irão projetar os produtos ou serviços.

A organização pode se beneficiar de várias maneiras com a implementação de práticas de Gestão do Conhecimento. Algumas das mais importantes:

- Não repetir erros e aprender com a experiência;
- Registrar os conhecimentos críticos e essenciais dos colaboradores;
- Ajudar os colaboradores a compartilhar o que eles sabem;
- Disponibilizar o conhecimento gerado na organização;
- Registrar e usar as melhores práticas, possibilitando a melhoria contínua dos processos com o máximo aproveitamento dos esforços já realizados.

A Gestão do Conhecimento é viabilizada nas empresas através da implementação de práticas de gestão do conhecimento auxiliando na criação de uma política de comunicação organizacional dirigida a um ambiente cooperativo para que a empresa alcance uma posição de vantagem competitiva sustentável no seu mercado de atuação. Entretanto, esse é um processo contínuo e envolvente, rompendo os comportamentos individuais, modificando a organização para um ambiente de aprendizado e de novas ideias, sempre alinhando aos objetivos estratégicos e sistêmicos da organização. De alguma forma sempre existiu e foi praticado dentro das organizações. O que se mostra no mundo atual é que cada vez mais as empresas líderes do mercado estão colocando a GC como estratégia e valorando ainda mais questões ligadas ao Capital Intelectual.

Trabalhando o conhecimento de forma integrada aos processos de uma empresa traz a GC como uma sistemática organizacional que almeja atingir os seus objetivos, visando não apenas proteger o seu ativo intangível, mas desenvolvê-lo e protegê-lo.

As organizações do conhecimento precisam aprender a criar diferenciais que sejam capazes de manter as pessoas mais produtivas e motivadas, sabendo atrair talentos que façam a diferença.

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PETROBRAS

A Gestão do Conhecimento, do inglês *KM - Knowledge Management* vem crescendo cada vez mais dentro das organizações, conforme já dito anteriormente. A Petrobras também vem se preocupando com o assunto, operando em um ambiente de conhecimento cada vez mais dinâmico e heterogêneo.

Para a Petrobras, especificamente no E&P, segmento este em que é o objeto de estudo, a GC é um processo orientado para a identificação, criação, retenção, disseminação e aplicação dos conhecimentos estratégicos e críticos para os negócios da companhia. Dito aqueles fundamentais à execução dos processos e aqueles que possam apresentar potencial de escassez, além das práticas na sistematização do tratamento da informação, envolvendo o mapeamento.

Ao longo de sua história, a Petrobras se deparou com inúmeros desafios e desenvolveu tecnologias e processos que superam fronteiras tecnológicas e construíram sua reputação e sua excelência em gestão. Reconhecida inúmeras vezes pela sua capacidade de gerar e aplicar conhecimento nos seus processos empresariais, eleita pela sexta vez como a empresa dos sonhos dos jovens universitários. Por isso, hoje seu conhecimento também tem valor.

Neste sentido, a Petrobras passa hoje por uma remodelagem no seu efetivo, de forma bastante contundente. Tanto no aspecto do “notório saber” com a sua necessidade continuada e efetiva das atividades desempenhadas, como do seu corpo funcional, através da renovação do seu quadro de empregados concursados e desligamentos voluntários.

A Petrobras, a maior empresa do Brasil e uma das maiores empresas integrada de energia do mundo, abrange quatro áreas de negócio: o Abastecimento, a Exploração e Produção, o Gás & Energia e a Internacional – e três de apoio – Financeiro, Serviços e Engenharia, Tecnologia e Materiais, bem como unidades corporativas ligadas diretamente ao presidente, com mais de 81 mil empregados distribuídos no Brasil e no exterior (Figura 9). O Plano de Negócios 2012-2016 prevê investimentos de US\$ 236,5 bilhões, onde 95% desta quantia serão investidos no Brasil.

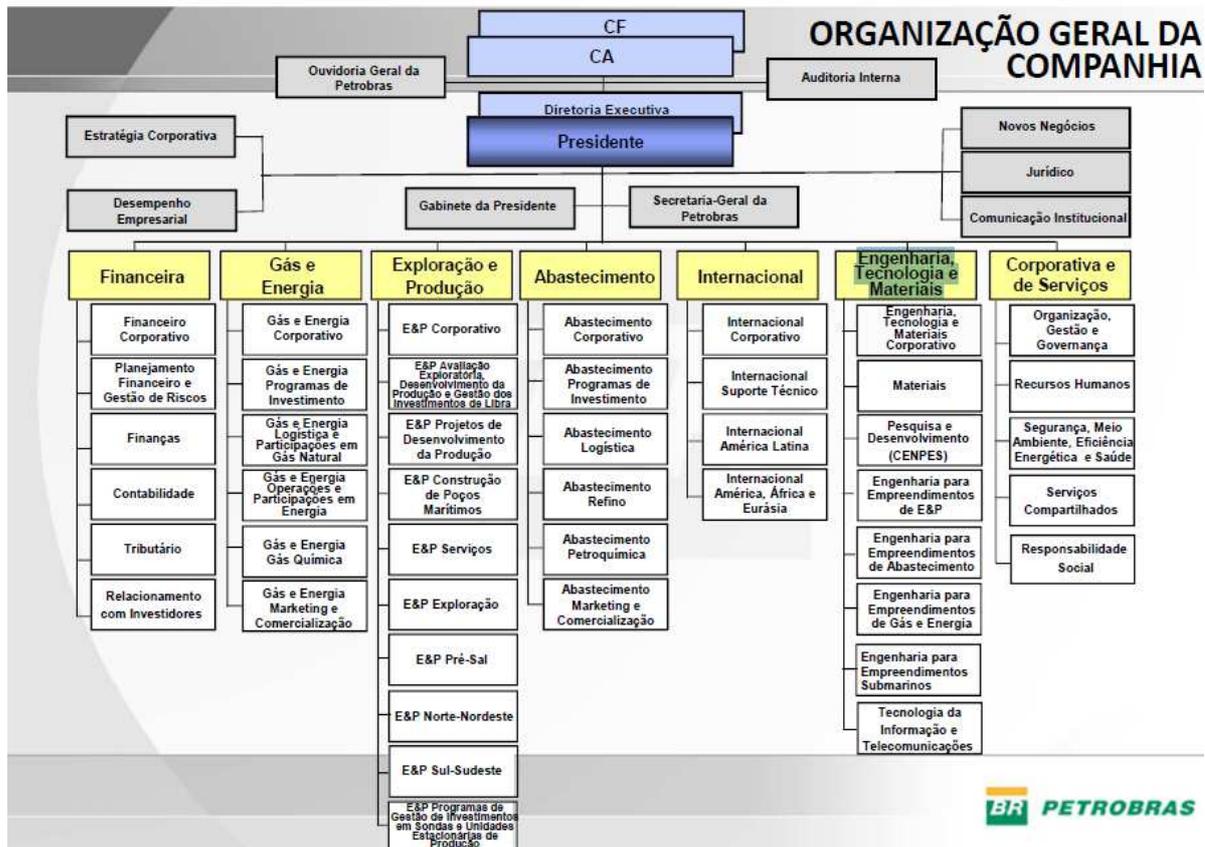
É uma empresa de sociedade anônima, de capital aberto, cujo acionista majoritário é o Governo brasileiro, atuando como uma empresa de energia nos setores de exploração e produção, refino, comercialização e transporte de óleo e gás natu-

ral, petroquímica, distribuição de derivados, energia elétrica, biocombustíveis e outras fontes renováveis de energia.

É esperado um crescimento do efetivo do grupo Petrobras Controladora saindo dos 62.692 empregados (holding mais sistema Petrobras) atuais para 103.030 em 2015. Na figura 10 mostra a curva quanto ao seu efetivo até o ano de 2011, ano em que foi dado início ao processo de implantação da GC no E&P. Em 2012 chegou a 61.878 e em 2013 a 62.692 empregados.

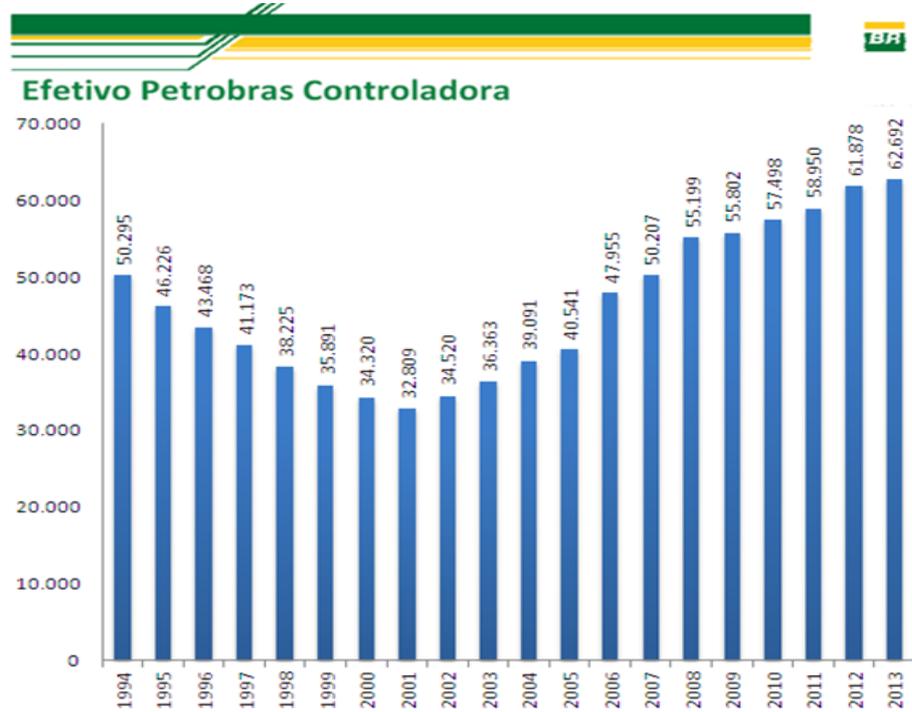
Sendo uma empresa integrada de energia, que atua nas atividades de exploração, produção, refino, comercialização, transporte de petróleo e seus derivados no Brasil (Figura 11) e em mais de 27 países, todos com relevante atuação e responsabilidade social e profundamente preocupada com a preservação do meio ambiente, a Petrobras têm uma trajetória de conquistas com inúmeros recordes e reconhecimentos nacionais e internacionais.

Figura - 9: Organograma Geral da Companhia



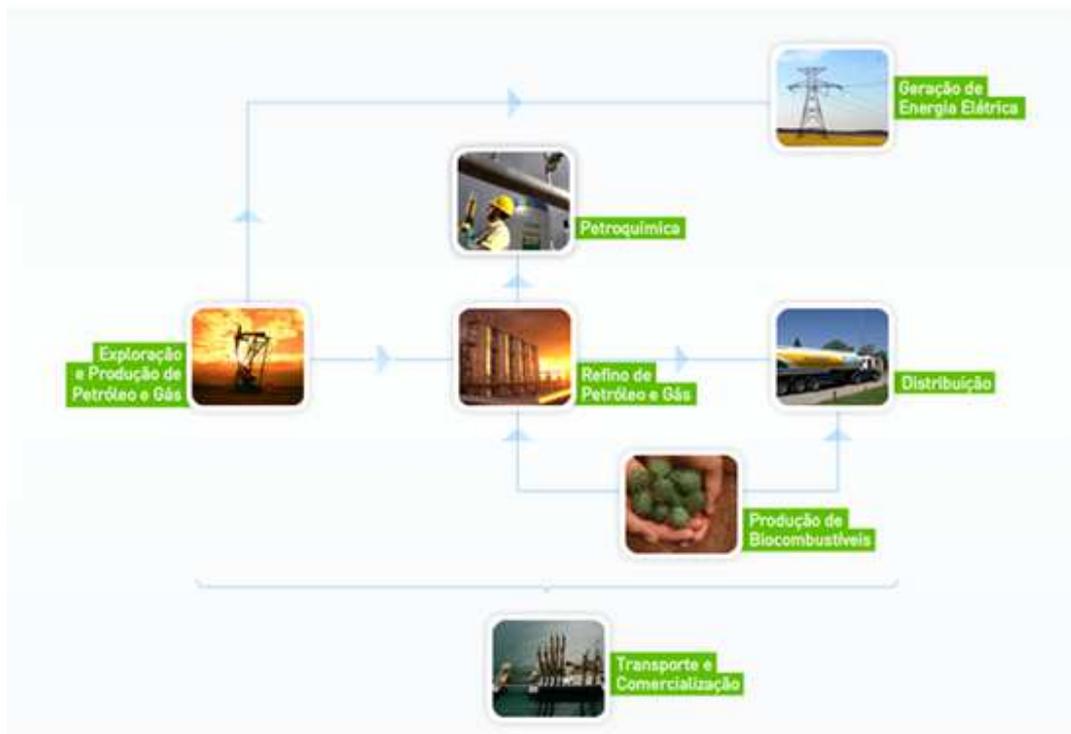
Fonte: Petrobras 2014.

Figura - 10: Efetivo Petrobras



Fonte: SAP/R3, 2011

Figura - 11: Atividades desenvolvidas pela PETROBRAS



Fonte: Petrobras 2012

Como líder do setor petrolífero brasileiro, reconhecida mundialmente pela tecnologia de exploração de petróleo em águas ultraprofunda, a Petrobras visa com sua expansão, estar entre as cinco maiores empresas integradas de energia no mundo até 2020. Diante de tantos desafios de RH impostos (alcance dos objetivos traçados no Plano Estratégico 2012-2016, a saída iminente de profissionais experientes e a necessidade de acelerar o aprendizado dos novos colaboradores), a Companhia vem buscando desenvolver ações que visam identificar, desenvolver, reter, compartilhar e aplicar o conhecimento organizacional.

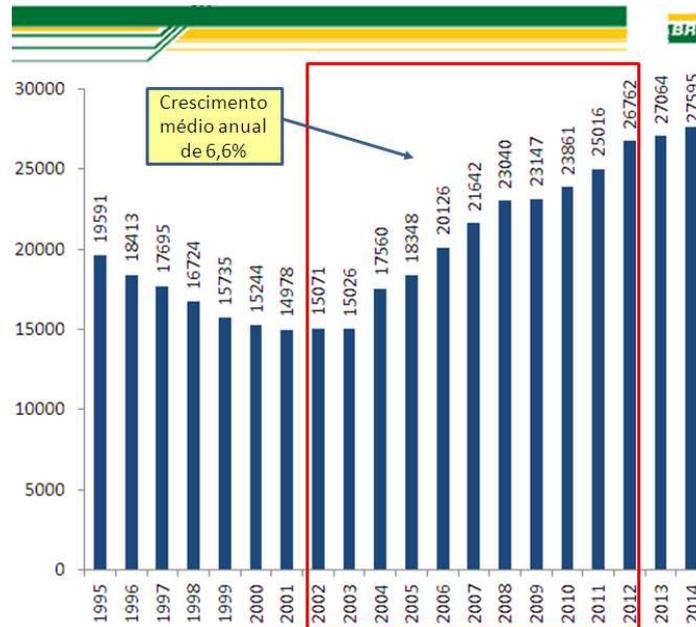
E para manter-se tecnologicamente atualizada, a Petrobras aprimora constantemente suas atividades de upstream, midstream e o downstream, procurando atender ao crescimento do mercado nacional de derivados, às exigências de qualidade dos combustíveis, à segurança do homem, às possibilidades de exportação e aos cuidados com o meio ambiente.

A questão do seu conhecimento técnico estratégico corporativo também não foi esquecida. O desafio está claro: **gerir conhecimento dentro da organização é hoje de suma importância para a sua sobrevivência como um todo** (grifo meu).

Evidenciar as ações já tomadas ou mesmo de começar novas medidas, afim de que o conhecimento se mantenha dentro da sua força de trabalho, atualizando-se na mesma velocidade dos desafios empresariais e buscando manter-se alinhado à sua estratégia corporativa, foram algumas das iniciativas tomadas.

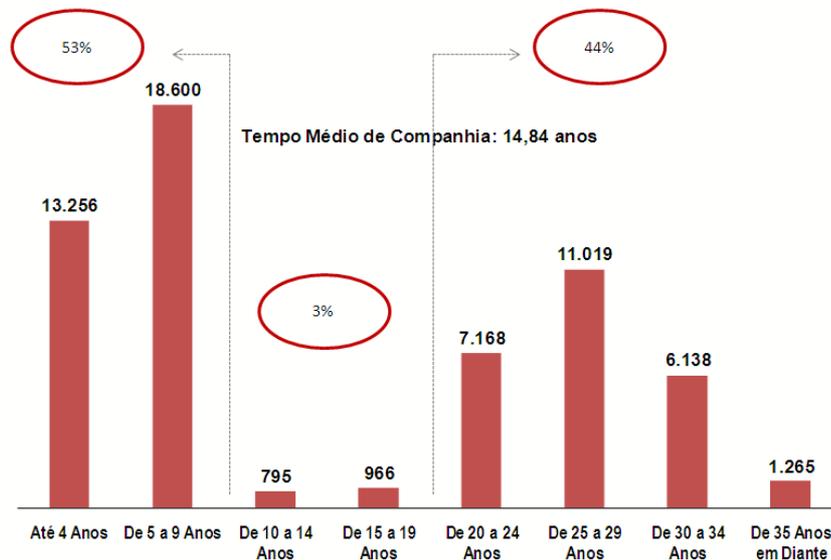
Em 2011, o E&P apresentou um quadro com relação às idades dos empregados. A diferença entre as faixas etárias foram significativas dentro do seu efetivo, repercutindo até aos dias atuais. Com até 35 anos de idade, por exemplo, existia uma representação de cerca de 32%. A maior porcentagem representava àqueles que ficavam entre os 46 e 55 anos de idade com 42%. O crescimento médio entre os anos de 2002 a 2012 foi de 6,6% ao ano, conforme demonstrado na Figura 12.

Figura - 12: Efetivo do E&P



Fonte: SAP/R3. 2014

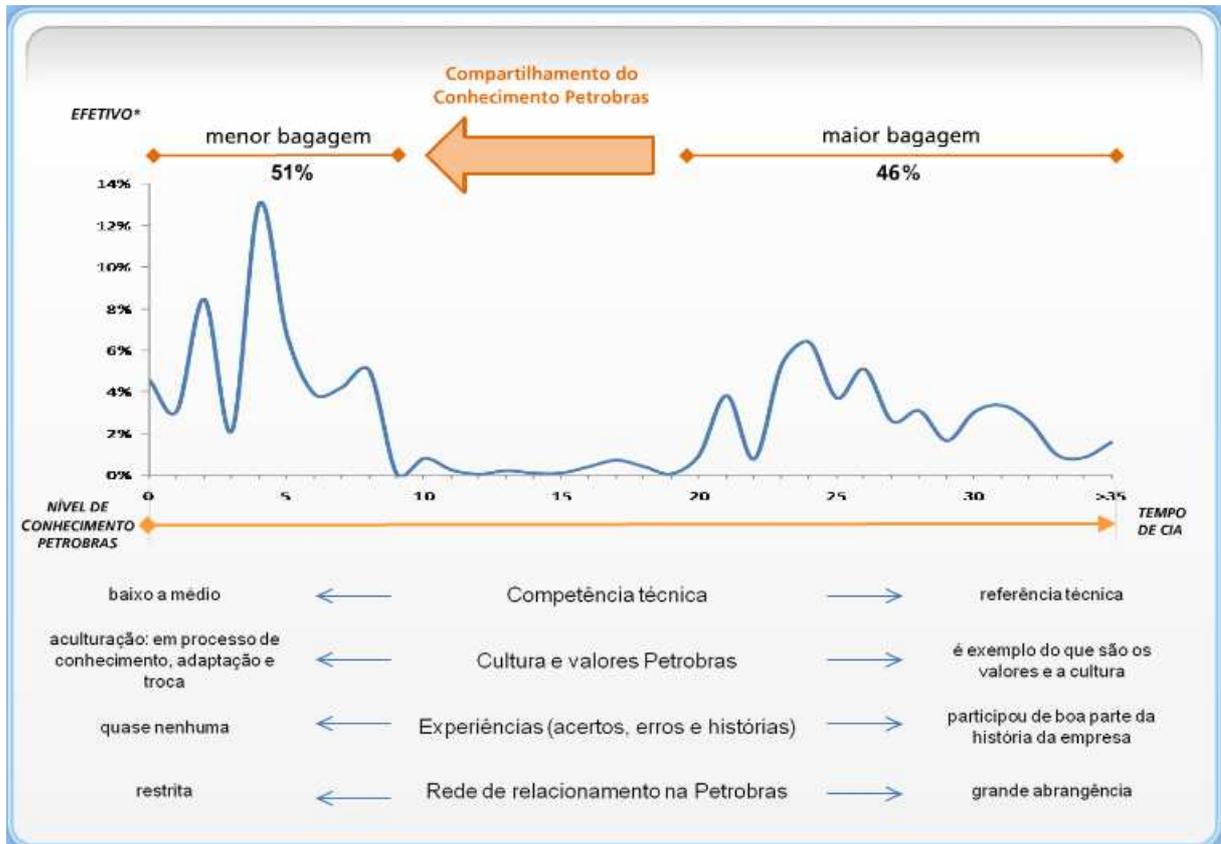
Figura - 13: Tempo Médio de Companhia



Fonte: RH/PA – fevereiro/2014.

Atualmente, o tempo de Cia. dos empregados são representados por um percentual de 53% do seu efetivo com até 9 anos de empresa, 3% possuindo entre 10 e 20 anos de Cia. e 44% tem mais de 20 anos de Cia. Observa-se uma lacuna significativa entre os empregados que ficam na faixa de 9 a 20 anos de Cia.

Figura - 14: Efetivo por Tempo de Companhia no E&P



Fonte: SAP BW, 2010

Hoje, o efetivo do E&P representa cerca de 55% com mais de 46 anos de idade. Um quadro maduro do ponto de vista de perfil profissional.

Entre os empregados até 30 anos, o crescimento foi de 10.835 em 2010 (19,5%) para 11.472 em 2011(19,6%). Em 2002, antes do retorno das admissões sistemáticas pela companhia, estes empregados somavam apenas 6,2% do efetivo (2.144). SVEIBY (1998) afirma que o recrutamento de novos empregados é a decisão de investimento mais importante da gerência e, talvez, a sua ferramenta estratégica mais importante. E a diversidade de empregados é, segundo NONAKA e TAKEUCHI (1997) e EDVISSON e MALONE (1998), um fator importante de competitividade.

Partiu assim de demanda do próprio Diretor Executivo do E&P/Norte-Nordeste em 2011, na época Diego Hernandez, a sua autorização para início dos estudos sobre o tema e sua implantação no E&P. A palavra gestão e modelos passaram a ser mais enfatizados no dia a dia.

Um GT - Grupo de Trabalho - também foi criado dentro do E&P, possuindo 17 integrantes (Apêndice H), todos empregados próprios Petrobras, indicados pelas UO's e representando todas as Unidades do E&P, cuja demanda era de definir os insumos e produtos para a implantação do Programa Mentor Petrobras. Dentre os insumos foi criada a lista de materiais (Apêndice I) e as lições aprendidas na UO-RNCE (Apêndice B). Já dentro de produtos, foi criado o escopo e o roteiro de implantação nas Unidades.

- Plano de Comunicação;
- Estruturação do Quick-R do E&P;
- Otimização dos documentos.

Programa Mentor Petrobras vem sendo estudado e desenvolvido dentro da Petrobras, mais especificamente dentro do E&P desde 2010, onde foram inseridas gradativamente nas UOs, sob coordenação do E&P-CORP/RH e RH's das respectivas Unidades, reduzindo o gap existente e percebido pelo Corporativo, diante dos quase 10 anos (1990-2000) sem a realização de concurso público (ver Figura 13), apenas admissões pontuais.

Ao longo desse tempo, a distribuição do corpo técnico e gerencial da Companhia adquiriu características singulares (ver Figura 14). Ainda sob a ótica desta figura, ilustra que também é importante compreender que os empregados que se encontram na faixa entre 10 e 20 anos de prestação de serviços à Cia., isso desperta uma grande preocupação, já que o conhecimento acerca da organização, acumulado ao longo da carreira de um profissional, se dá de forma mais preponderante a partir das experiências vividas na empresa, da aquisição ou aprimoramento de competências técnicas, da construção de redes de relacionamento e da identificação e absorção da cultura e dos valores da empresa.

Desta forma, foi lançado o Programa Mentor Petrobras na Cia., para que trabalhasse a integração entre estes públicos, bem como o compartilhamento dos conhecimentos estratégicos / críticos necessários ao alcance dos objetivos da Companhia. O Programa Mentor Petrobras foi elaborado para prover essa estrutura favorável, buscando a manutenção da sua vantagem competitiva no mercado de exploração de óleo e gás.

Até março de 2013, o Programa Mentor Petrobras já superava as expectativas, contando com mais de 800 participantes (Apêndice F).

Em maio de 2012 foi criada a primeira turma na UO-SEAL contendo 21 Mentores e 31 Mentorados, realizando o evento de encerramento e apresentação dos trabalhos em novembro de 2013, com a participação dos Mentores, Mentorados, do GG da UO, dos Gerentes do RH e DRH, além dos respectivos gerentes imediatos. Ver Apêndice G. Em outubro de 2013, foi disponibilizado mais vagas à outras gerências da UO-SEAL, dando início ao segundo ciclo do programa na UO-SEAL, este contendo 17 Mentores e 22 Mentorados.

Todos os Planos de Mentorias a serem desenvolvidos e trabalhados entre os pares tinham como premissa estar alinhado às diretrizes do Gerente Geral da Unidade Operacional e do Comitê de Gestão, estes por sua vez alinhados ao E&P. Conforme o autor HANSEN (et al., 1999), a estratégia de gestão do conhecimento a ser adotada pela empresa deve estar alinhada à sua estratégia competitiva.

O processo de implantação na Exploração e Produção (E&P) foi acontecendo em todas as UO's desde o segundo semestre de 2011 (Apêndice E), sob a orientação e coordenação dos Recursos Humanos (RH) Corporativo (E&P-CORP/RH), da gerência de Gestão do Conhecimento (GC), da Universidade Petrobras e das gerências de DRH's de cada Unidade. A Unidade de Natal (UO-RNCE) saiu na frente em números de turmas já realizadas, concluindo a sua 3ª Turma no final do ano de 2013, local onde foi iniciado o processo de implantação como uma Unidade Piloto.

E fomentar ações que promovam o compartilhamento do conhecimento e o trabalho colaborativo tem sido um dos principais focos da Gerência de Gestão do Conhecimento (RH/GC), desde que a condução deste processo passou a ser responsabilidade do RH, no final de 2010. Dentro mesmo do próprio Plano de Negócios 2011-2015, destaca-se a gestão de Recursos Humanos como fator primordial para o crescimento da companhia. Os desafios apresentados no Plano Estratégico 2020 da Petrobras, como o crescimento do efetivo da Companhia e a atuação em projetos de alta complexidade, reforçam que o compartilhamento do conhecimento é um dos grandes desafios de RH para os próximos anos.

Mas, para que isso aconteça, vem sendo necessário estimular ainda mais a aprendizagem e uso da GC em todos os níveis das organizações, trazendo isso ao seu favor.

E tão importante como o conhecimento que se encontra documentado em relatórios, padrões ou procedimentos, é o conhecimento acumulado pelos indivíduos em anos de experiência. Mas também é preciso que a empresa saiba quais conhecimentos ela ainda precisa adquirir ou desenvolver internamente para se preparar para atender as estratégias e metas de negócio propostas para o futuro.

O próprio conhecimento acumulado tem sido visto como um diferencial até no momento da avaliação financeira das organizações pelo mercado.

Desde o ano de 2000 que algumas áreas da Companhia estão conduzindo iniciativas de Gestão do Conhecimento (GC). Davenport e Prusak (2000) definem a gestão do conhecimento como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização. Porém, estas iniciativas não abrangiam toda a Companhia, funcionando de forma não-sistematizada e devidamente não reconhecida e difundida internamente. As práticas devem estar conectadas com a tecnologia e sistematizadas, possibilitando a geração do conhecimento coletivo, conforme o autor LÉVY (1994):

[...] as práticas de gestão do conhecimento estão intimamente ligadas à idéia de que informação e tecnologia são valiosos bens que podem ser usados como recursos estratégicos para a obtenção de vantagem competitiva (Drucker, 1987; Porter, 1990; Nonaka, 1997; McGee e Prusak, 1998). Isso ocorreria, principalmente, pelo fato das inovações viabilizadas pelo tratamento de informações, quando alimentadas no processo produtivo, tornarem-se importante fator para garantir a competitividade. Sob essa ótica, é incentivada a geração de valor a partir de bens intangíveis, numa tentativa de gerir o conhecimento coletivo e transformá-lo numa inteligência de grupo que gira em torno do aprendizado recíproco, da sinergia de competências e da imaginação (Lévy, 1994)³.

No Jornal Corporativo RH da PETROBRAS (Jornal RH. ed.33, 2010), em novembro de 2010, a gerência corporativa de Gestão do Conhecimento passou a integrar a área de Recursos Humanos a fim de desenvolver e implementar práticas de abrangência corporativa.

³ Telles, Maria Mesquita; Teixeira, Francisco. REVISTA O&S. **Tecnologias de Gestão do Conhecimento e sua Relação com a Inovação nas Organizações: o caso de uma multinacional de consultoria**, Salvador, v.9 - n.25, p.128, setembro/Dezembro – 2002.

A orientação do Comitê de Integração das Funções Corporativas é desdobrar as práticas corporativas através da função de RH, conferindo maior capilaridade à GC.

Com essa gerência no RH, alguns projetos já caracterizados como ações de GC, mas antes sob coordenação da gerência de Recursos Gerenciais, passaram a integrar a carteira de práticas corporativas sob coordenação do RH/GC.

Segundo Reginaldo Lutaif, gerente responsável por esta coordenação, diz que “Precisamos avançar no esforço de desenvolver práticas e mecanismos de GC para promover o conhecimento organizado”.

Esta gerência, através da sua equipe, tem como responsabilidade o desenvolvimento e implantação da metodologia corporativa de gestão do conhecimento, promovendo, com visão sistêmica e integrada, o compartilhamento de conhecimentos da Petrobras e a capacidade de inovar, alavancando a competitividade da Petrobras, contribuindo para a sua sustentabilidade.

A retenção e gestão do conhecimento é papel do RH e de influência direta, sendo a diretriz central de uma empresa baseada em pessoas e conhecimento, passando a ser uma das principais chaves para garantir a sustentabilidade e desenvolvimento da sua vantagem competitiva.

Veja o caso NASA (APENDICE J), onde o risco da perda do conhecimento é latente, podendo gerar fortes impactos negativos sem o seu devido tratamento e importância.

“Mais de 24 bilhões de dólares e 10 anos foram investidos pela National Aeronautics and Space administration (NASA), culminando com o pouso da nave espacial Apollo 11 em solo lunar no ano de 1969. Mais de 5 missões provaram realmente que a NASA possuía expertise em viajar até a lua. Então, por que a Nasa ficou 30 anos sem voltar lá ? Sem dúvida, tiveram outras prioridades e descobertas espaciais no decorrer desse tempo. Entretanto, quando quiseram retomar o projeto perceberam que muito do conhecimento aprendido naquela época já não existia mais. Em um momento de corte de custos, a NASA incentivou muito dos seus antigos engenheiros a se aposentarem. Com eles foram anos de experiência que usaram na construção do foguete Saturn, que fez com que a Apollo chegasse à lua. O caso NASA é um exemplo para ilustrar como o risco da perda do conhecimento é latente, podendo, sem dúvida, ter impactos negativos para o desempenho de uma empresa, mostrando que, em uma economia baseada em ativos intangíveis, a retenção do conhecimento é um novo desafio[...]”. (Apêndice J).

A Petrobras entende que GC é um processo orientado para identificação, criação, retenção, disseminação e aplicação dos conhecimentos estratégicos e críti-

cos para os negócios da companhia – aqueles fundamentais à execução dos processos e aqueles que possam apresentar potencial de escassez. Outras Companhias bem sucedidas também já utilizam este conceito. Um processo intencional e planejado, que possui propósito estratégico (grifo meu) e não uma tendência (ver Figura 15).

Figura – 15: Gestão do Conhecimento na Petrobras



Fonte: PETROBRAS-DSG/GC

O sucesso da prática da gestão do conhecimento (GC) na organização está relacionado diretamente às pessoas e aos processos, apoiados na tecnologia da informação como ferramenta para organizar e disseminar o conhecimento no sistema. (RODRIGUEZ, 2002). E foi através da Comissão de Gestão do Conhecimento do E&P, cuja finalidade era de subsidiar as decisões Corporativas, estabelecendo as diretrizes, metodologias e práticas de GC, além de constituir fóruns internos, reunindo facilitadores para desdobrar e orientar ações corporativas em suas áreas que foi implantado a Gestão do Conhecimento no E&P.

O compartilhamento do conhecimento na Petrobras foi um tema altamente discutido no ano de 2010. Após cerca de dez anos sem realizar novas admissões, a Petrobras enfrenta seu desafio de crescimento e internacionalização, conforme determina seu planejamento estratégico. Ver Apêndice C.

Nos últimos anos, a Petrobras criou várias ações em prol da GC, dentre elas a de buscar sempre uma formação de equipes de forma mista. As equipes são sem-

pre com pessoas das duas gerações, fazendo uma mobilização interna, porque são duas gerações distintas, com culturas e valores diferentes.

Em outubro de 2011, na cidade de São Paulo/SP, aconteceu o *MAKE Award Brasil 2011 – Most Admired Knowledge Enterprise*. Neste evento, a Petrobras Chegou a receber o prêmio por suas iniciativas de GC no quesito Inovação [!]. **“A Petrobras reconhece o conhecimento como um ativo dentro da organização, algo que nos traz vantagem competitiva e garante sustentabilidade à empresa”** (grifo meu), destacou a coordenadora da área de Gestão do Conhecimento de Recursos Humanos Corporativo da Petrobras, Tayane Martire, que representava a Companhia naquela ocasião. (Figura 16).

Também estava presente o gerente setorial de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Tecnologia da Informação e Telecomunicações, André Schubert. Na classificação geral, a Companhia ficou em quarto lugar.

Figura - 16: Premiação da Petrobras

A PETROBRAS PREMIADA PELO MAKE AWARD BRASIL 2011
- Most Admired Knowledge Enterprise -



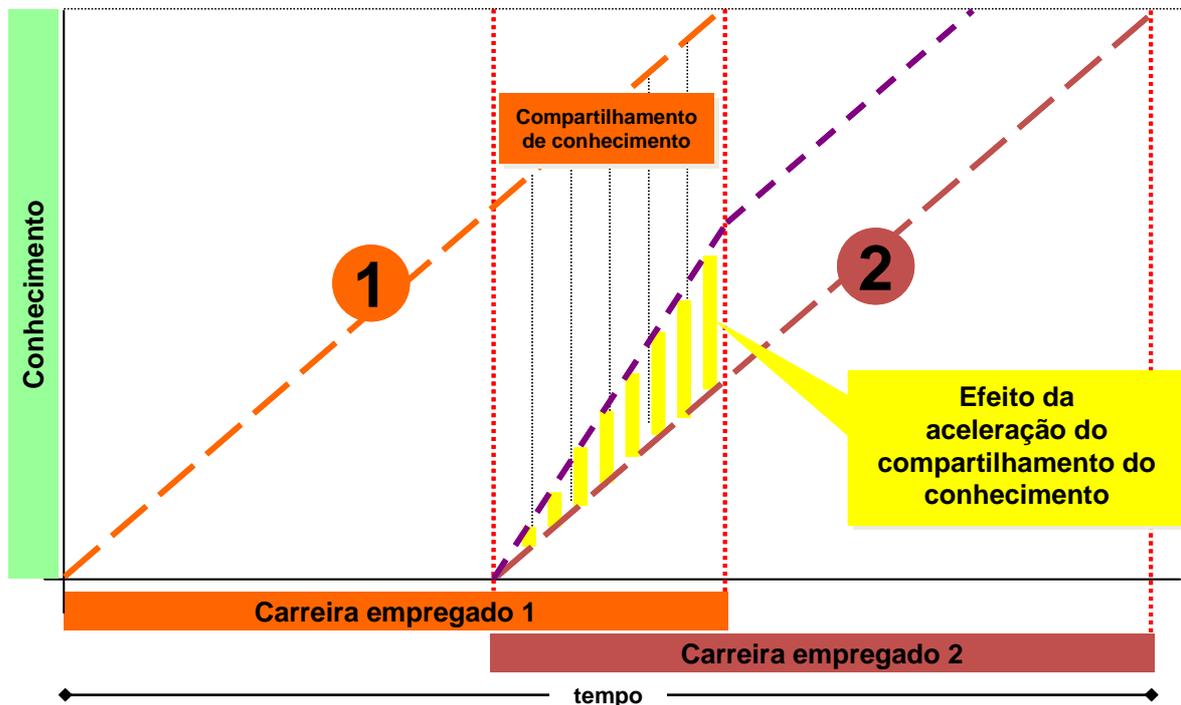
Fonte: Internet – Blog Fatos e Dados Petrobras, 2011.

É notório que o compartilhamento de valores e de conhecimento são importantes com os novos empregados, estes que estão chegando com uma boa formação acadêmica e profissional. O problema é que não tem experiência vivencial. A dificuldade é o compartilhamento da experiência prática, os valores, princípios, procedimentos, hábitos e expectativas.

É necessário avançar em muito nos processos de desenvolvimento, de ensino e de acompanhamento das pessoas no local de trabalho, fazendo com que a experiência seja vivida e o conhecimento seja transmitido.

A figura 17 representa claramente os ganhos com a aceleração na captação de conhecimento e cultura organizacional, fazendo-se antecipar o seu potencial na sua função dentro da empresa.

Figura – 17: Conhecimento X tempo



Fonte: Adaptado pelo autor

Outra ação tomada em 2011 e aprovada pela diretoria executiva da Companhia foi o programa de aceleração dos empregados de cargos *júnior*s, na carreira. Onde se fez uma aceleração de nível dentro do Programa de Cargo e Salário, saindo dos níveis iniciais e cujo salário era mais baixo que o praticado no mercado, passando para uma posição mais competitiva diante das ofertas de emprego no mercado, seja ele de petróleo ou não, conseguindo reter um maior número de empregados recém admitidos.

Surpreendentemente, o turnover que a Companhia apresentava muda consideravelmente entre os colaboradores com menos de quatro anos e aqueles com mais. Até quatro anos tinha-se uma taxa de saída que era quase o dobro. Ou seja,

se o empregado ficasse até quatro anos servindo à empresa, ele permaneceria nela. Esse foi o público alvo.

Tem um segundo público alvo que se busca trabalhar. São os experientes, que não estão ainda no final da carreira, mas estão com seus 25, 28, 30 anos de carreira, possuidores de grande experiência e know how, características em que o mercado **cirurgicamente** (grifo meu) está atrás.

Daí a necessidade de se elaborar um programa de retenção e melhorar os níveis salariais dos colaboradores. Seria um trabalho desenvolvido basicamente nas três pontas. Na entrada, com os mais novos, no final de carreira, e no meio, tendo ter que valorizar um pouco mais mérito, eficiência, compromisso.

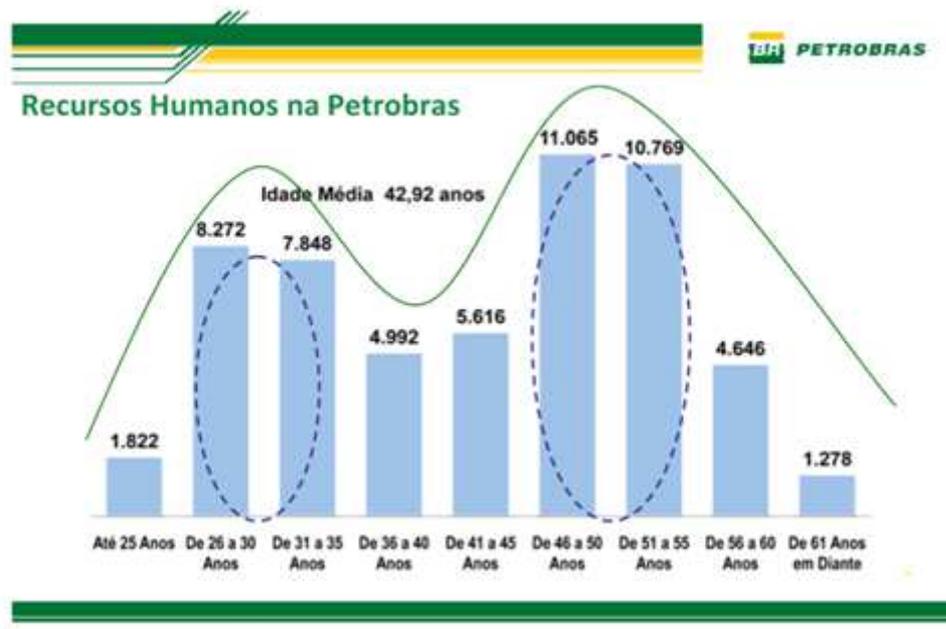
Foi com essa percepção que também levou o RH da Petrobras a estruturar projetos para gerir e transmitir seu conhecimento de valor competitivo. Se um empregado especialista saísse da empresa, aquele conhecimento adquirido era perdido. Um elevado nº de colaboradores se concentra num quadro de aposentadoria (Figura 14), aumentando ainda mais a criticidade da questão envolvendo a GC.

E anualmente, a Companhia perde colaboradores por várias razões - morte, aposentadoria, transferência, desligamentos -, e levam consigo o conhecimento adquirido ao longo de anos de trabalho. O trágico é que, antes de sair, muitas vezes não acontece o compartilhamento do conhecimento com o seu substituto, apesar da existência de ferramentas como videoconferência, groupware, workflows, painéis eletrônico, portais e grupos de discussão, bases de dados on-line, Internet, intranets, agentes de pesquisa inteligentes, data warehouse / data mining e gestão eletrônica de documentos, por exemplo.

“É muito ingênuo achar que você pode capturar o know how de alguém”, dizia John, Diretor de Gerenciamento de Informação da Texaco. Com isso, corre-se o risco da perda do potencial competitivo e de profissionais qualificados para executar atividades de processos estratégicos para o cumprimento de sua missão. No caso daqueles empregados que se aposentam, já existe um programa que visa à retenção do empregado por até mais dois anos, mas que não abrange toda a força de trabalho, ou seja, são poucos os casos. Este é denominado por PRE – Programa de Retenção de Empregado. Na UO-SEAL, temos apenas dois casos autorizados.

Assim, mais uma vez fica claro que a gestão parte do próprio gerente, onde uma vez bem gerido e acompanhado, consegue desenvolver ações apoiadas ou não pelo RH para manter a continuidade dos serviços.

Figura – 18: Idade média do empregado Petrobras



Fonte: SAP/R3, 2013

Entretanto, muitas vezes é inevitável a queda da qualidade dos serviços prestados e da efetividade da ação das organizações. E tal fenômeno ocorre também quando há mudança de gestão, pois é comum que informações estratégicas e conhecimentos relevantes deixem de ser transferidos para os novos membros da equipe à frente da Companhia.

Com isso, várias organizações se veem sem profissionais qualificados para uma simples continuidade dos seus processos estratégicos e o cumprimento de sua missão. No caso dos colaboradores que se aposentam, não é raro seu retorno como "consultores" para executar as mesmas tarefas que desempenhavam antes de sair. Entretanto, muitas vezes é inevitável a queda da qualidade dos serviços prestados e da efetividade da ação das organizações.

A GC a ser conduzido pela área de RH através do projeto estratégico denominado "*Reavaliação do Modelo de Governança Corporativa, Organizacional e Gestão Empresarial do Sistema Petrobras*", criado no final do ano de 2010, onde antes

era atribuição da área de Desenvolvimento de Sistemas de Gestão (DSG) e atualmente é denominada Organização, Gestão e Governança (OG&G).

As definições, orientações e assessorias das ações corporativas de GC na Cia é atribuição do RH-CORP. E esta gerência é a responsável pela metodologia corporativa de GC, promovendo, com uma visão sistêmica e integrada, o compartilhamento de conhecimentos dentro da Petrobras.

Para isso, o RH/GC também desenvolveu em 2013, duas ações que buscaram mobilizar a companhia em torno do tema, tornando-o acessível a toda força de trabalho: a campanha de Gestão do Conhecimento e as Jornadas do Conhecimento.

A **Campanha “Compartilhe. Você já sabe.”**, (grifo meu), foi o conceito escolhido para campanha sobre Gestão do Conhecimento, veiculada no período de 3 de setembro a 5 de outubro de 2013. A campanha, que teve como público-alvo a força de trabalho da Petrobras, buscou sensibilizar sobre a importância da Gestão do Conhecimento, engajando as pessoas em uma cultura de colaboração e compartilhamento. A idéia foi mostrar que compartilhar conhecimento é simples e positivo para todos os envolvidos. Durante a campanha foram abordados alguns aspectos relativos à Gestão do Conhecimento, tais como compartilhamento e registro de conhecimento, superação de desafios e solução de problemas, o papel de cada pessoa no processo, além das práticas e ferramentas existentes na companhia. Estes assuntos foram desenvolvidos através de e-mail e hotsite. No e-mail, personagens criados especialmente para a campanha apresentavam uma situação relacionada ao tema, que se passava fora do ambiente de trabalho, e convidavam o público a acessar o hotsite para “descobrir” como o assunto abordado se transferia para o dia-a-dia na companhia. No hotsite, os usuários também puderam responder enquetes, ver dicas sobre o tema, além de registrar suas histórias e trocar experiências e percepções sobre a prática da Gestão do Conhecimento em diversos contextos.

Mais de 61 mil pessoas acessaram o hotsite e registraram mais de duas mil experiências e opiniões. Luidy de Rosso, Técnico de Segurança da Engenharia/IEREPL, foi uma dessas pessoas e sentiu-se motivado a participar da campanha diante da possibilidade de compartilhar conhecimento e opiniões com a força de trabalho de outras áreas. “Nos meus primeiros dias de Petrobras, uma pessoa me falou que eu estava entrando em uma das maiores empresas do mundo, que oferece muitas oportunidades de crescimento, e que eu deveria procurar aprender o máximo

que pudesse. Acredito que uma das melhores formas de crescer profissionalmente é o aprendizado adquirido com as pessoas, e a campanha trouxe essa oportunidade”, disse.

Jornadas do Conhecimento, essa foi outra ação importante para difundir o tema (grifo meu). São as Jornadas do Conhecimento, que têm como objetivo conscientizar a força de trabalho sobre o valor do conhecimento na Petrobras e divulgar as ferramentas e práticas corporativas de Gestão do Conhecimento. “As Jornadas são um importante fórum de diálogo sobre as questões de criação, retenção, disseminação e aplicação de conhecimentos na companhia, possibilitando um canal direto entre a força de trabalho e a Gerência de Gestão do Conhecimento. Além disso, são oportunidades de obter o patrocínio dos gestores para as ações de Gestão do Conhecimento nas unidades organizacionais”, declara Karla Souza, do RH/GC, responsável pela organização das Jornadas.

Desde novembro de 2011 foram realizadas cinco edições do evento, em diversas unidades da companhia. Cada uma tratou de um tema diferente: “O valor do conhecimento na sociedade atual, nas organizações e seu impacto na Petrobras”; “Os desafios e os facilitadores da Gestão do Conhecimento”; “Gestão do Conhecimento alinhada à estratégia Petrobras”; “Conhecimento gerando valor para o negócio”; “Conhecimento e alto desempenho no trabalho”. Os assuntos são abordados através de palestras proferidas por consultores externos e profissionais da Petrobras, além de mesas-redondas realizadas com gerentes executivos e gerentes gerais da companhia. Transmitidas ao vivo pelo canal interno de TV Corporativa “WebTV”, as Jornadas buscam permitir a participação de toda a força de trabalho, podendo interagir enviando suas perguntas aos palestrantes para um e-mail assim divulgado. Tornando uma prática de compartilhamento de conhecimento interno com a finalidade de integrar o grupo de gestão de projetos da Petrobras. Integrando também o conhecimento da Sede e de suas Unidades no Brasil.

4 PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA MENTOR NA UO-SEAL

Diante do discutido nos capítulos anteriores, observa-se as ações voltadas à GC, em especial o Programa Mentro Petrobras.

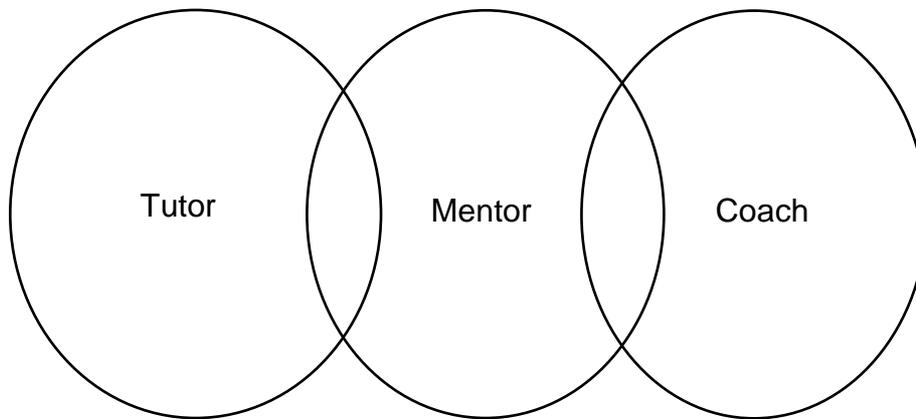
Historicamente, foi no “Odisséia” de Homero, onde Ulisses pediu que seu amigo Mentor tomasse conta do seu filho Telémaco enquanto ele estava lutando na guerra de Tróia. Telémaco se tornou um jovem empreendedor que ajudou seu pai a recuperar seu reino. Sempre que o dever de orientar seu protegido se tornava grande demais, a Deusa Atena aparecia e tomava a forma dele, assim dando uma assistência.

E segundo o autor Davis (2011), “[...] o mentor é um profissional que guia outro indivíduo no seu processo de desenvolvimento, ao compartilhar conhecimentos, informações pertinentes, impressões, pontos de vista, valores, princípios e a compreensão da cultura e dos contextos”.

Desta forma, a relação de Mentoria faz parte do crescimento e amadurecimento de muitas carreiras, por exemplo, dos líderes, dos artistas, dos atletas, dos acadêmicos, dos escritores, etc. No mundo empresarial, os mentores são aqueles profissionais experientes, com senioridade, que criam uma relação de confiança com outro profissional que deseja desenvolver sua carreira através de orientações e compartilhamento de conhecimento. Os pares Mentores e Mentorados tradicionalmente se juntavam informalmente, por um processo de aproximação mútua. Hoje em dia as empresas estão criando programas de Mentoria nos quais há o envolvimento das áreas de RH e Gestão do Conhecimento.

É importante diferenciar a Mentoria da Tutoria e do Coaching. A figura 20, mostra essa relação, onde observa-se a sobreposição entre as três dimensões. O forte do Mentor é guiar uma pessoa no processo do seu desenvolvimento, ao compartilhar conhecimentos, informações pertinentes, impressões, pontos de vista, valores, princípios e compreensão de cultura e contextos. O Tutor instrui; seu papel é de transmitir uma habilidade ou conhecimento específico e supervisionar aprendizagem daquele que recebe esta atenção. O Coach facilita o processo de uma pessoa de obter um excelente desempenho com os recursos que ele já tem.

Figura – 19: Relação entre Mentor, Tutor e Coach



Fonte: adaptado pelo autor

A Mentoria é uma relação estruturada de desenvolvimento que busca acelerar o compartilhamento do conhecimento através de uma relação estruturada de desenvolvimento entre os empregados, com um relacionamento focado na aprendizagem em que um profissional experiente compartilha não somente seu conhecimento, mas também sua sabedoria com o indivíduo que está apto e disponível para enriquecer seu repertório profissional. A perspectiva é em médio e longo prazo, que considera a visão pessoal do Mentorado a respeito de sua vida e carreira dentro da Companhia.

O Mentor agrega valor também por ter sabedoria sobre aquilo que faz profissionalmente – não somente compreende padrões e relações, mas também transcende isso para incluir a compreensão de princípios norteadores, que significa já ter resolvido a questão de como expressar os valores e a cultura alvo da companhia. Por isso ele é tão importante para a aprendizagem dentro de uma organização.

E na sociedade do conhecimento, quanto mais o conhecimento é compartilhado, mais ele se amplia, pois quem compartilhou o bem não o perdeu e quem não o detinha antes passou a conhecê-lo. Assim, a teoria indica que é provável que o compartilhamento estruturado de conhecimentos agregue valor à Organização como um todo e auxilie na aceleração da capacitação dos empregados.

Conforme demonstrado na Figura 14, observa-se que no E&P o gap de conhecimento e experiência Petrobras, separando os novos empregados (até nove anos de Companhia) dos mais experientes (mais de 20 anos de Companhia) é bas-

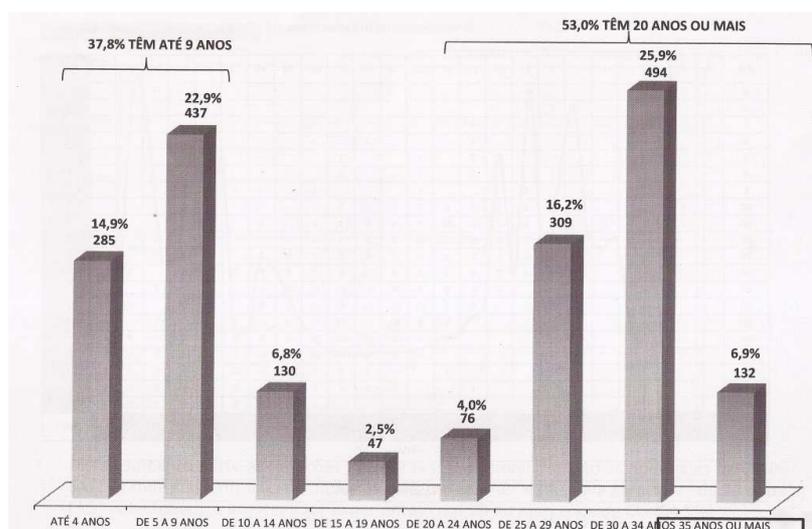
tante significativo, constatando-se que cerca de 49% do seu efetivo possui até 9 anos de Petrobras. Levando-se ainda em conta a concentração de conhecimentos estratégicos / críticos de alguns especialistas, observa-se um grande risco aos negócios da Companhia, na medida em que seu eventual desligamento poderá causar uma lacuna significativa de conhecimentos, consecutivamente, a continuidade dos negócios.

O mapa de competências técnicas do E&P foi utilizado auxiliou no direcionamento estratégico para o Programa Mentor Petrobras, possibilitando enxergar os cargos críticos que deveriam ser inicialmente trabalhados com os seus respectivos conhecimentos.

E a partir do patrocínio do Gerente Executivo do E&P-NNE na época, Diego Hernandez e do Gerente Geral da respectiva UO que se deu o início ao processo de implantação do Programa Mentor Petrobras em todas as UOs, inicialmente pela Unidade de Operações do Rio Grande do Norte e Ceará – UO-RNCE, por apresentar-se como uma Unidade madura do ponto de vista da idade dos seus empregados em geral. A primeira turma foi composta por 20 mentores e 40 mentorados.

O quadro representativo da UO-SEAL demonstrou um quadro semelhante ao da UO-RNCE, conforme demonstrado através da Figura 20.

Figura - 20: Tempo de Companhia UO-SEAL



Fonte: SAP/R3 – Efetivo de pessoal. 2013

Foi analisado também o perfil dos consultores seniores, consultores e técnicos tidos como referência em sua área de atuação, cuja aposentadoria também estivesse prevista para os próximos anos. A partir dos conhecimentos que a companhia deseja reter, mentores e mentorados foram identificados de acordo com as atividades desempenhadas que sejam correlacionadas a tais conhecimentos.

Essas informações foram extraídas do antigo Sistema AFTNET – Adequação da Força de Trabalho do E&P, possibilitando identificar em quais atividades esses profissionais atuavam em atividades fins e que constituíam assim o público de potenciais mentorados. Já na segunda turma, foi dada oportunidade à outras gerências não atendidas por este procedimento, buscando atender demandas não enxergadas até então. As indicações realizadas foram submetidas à aprovação gerencial de 1ª linha e do Comitê de Gestão.

A utilização de uma estratégia de divulgação e de envolvimento dos diferentes públicos também foi utilizada, onde após a apresentação ao Comitê de Gestão da UO e obtenção da aprovação, as gerências foram informadas, esclarecidas as dúvidas e objetivos. Ver Apêndice O.

A comunicação inicial da participação no programa aos mentores e mentorados foi inicialmente de responsabilidade de cada gerente. Depois formalizados através de nota de correio eletrônico enviada pelo Gerente Executivo do RH Corporativo comunicando a cada mentor e a cada mentorado a sua participação e o início do programa, destacando a importância estratégica para a Companhia. Ver Apêndice K.

A formação dos pares também foi baseada na correlação entre a atividade desempenhada pelos Mentores e Mentorados, levando-se também em conta o grau de maturidade do mentorado, local e turno de trabalho.

Os mentores e mentorados indicados pelos seus respectivos gerentes eram aprovados pelo GG e pelo Comitê de Gestão, passando logo em seguida por um Curso de Capacitação exclusivamente voltado para eles, cuja carga horária era de dezesseis horas (formato antigo), passando para oito horas (formato atual), incluindo um momento de integração com todos os envolvidos ao final do evento. Foi criada a primeira turma na UO-SEAL com cerca de 50 empregados. Este curso é considerado como pré-requisito para os mentores e sendo optativo para os mentorados.

A sensibilização para o tema e a sua importância na organização, apresentação dos objetivos do Programa e de familiarização com o seu Mentor, são alguns

pontos importantes trabalhados durante o curso. Fatos notáveis até de alguns pares chegarem a se conhecer neste mesmo momento, gerando boas amizades e o reconhecimento da importância do papel do Mentor no processo (caso do empregado Joaquim Cezário, como pode observar no Apêndice G).

A Comunicação Institucional - CSI – fez um amplo trabalho de apoio com a cobertura e divulgação dos momentos, através de fotos, entrevistas e matérias nos canais de comunicação da UO. Do ponto de vista da estratégia corporativa de divulgação, o Jornal do RH Corporativo também publicou alguma entrevista ou algum fato relevante sobre o Programa (Gestão do Conhecimento). Ver Apêndice N.

Este curso de capacitação visa buscar o entendimento dos objetivos do Programa e sua metodologia, além de apresentar ferramentas didáticas de auxílio para a criação do Plano de Mentoria. Esse Plano de Mentoria (Apêndice M) definido em conjunto entre o Mentor e Mentorado, com o “de acordo” dos gerentes superiores, traçando uma linha de ação, servindo de guia para o alcance dos objetos. Nele são definidos os encontros, com data, horário e local, além do método a ser utilizada e propósito final.

Dentro da capacitação, foi elaborada uma metodologia cujo objetivo foi o de desenvolver atitudes necessárias para a realização da mentoria no dia a dia, contemplando inclusive o uso das ferramentas pensadas para apoiarem o processo de mentoria. Também explora o alinhamento entre as expectativas dos mentores e o seu funcionamento. Sempre com a aprovação final dada pelo Gerente imediato.

O curso de capacitação foi realizado no dia 28 de maio de 2013, por instrutor(es) interno(s) e externo(s). Sendo aberto com a palavra do Gerente Geral da UO e do RH local, seguido de uma rápida explanação do contingente e desafios locais, ao mesmo tempo em que valorizam o processo e a ação estratégica do RH. Logo após era explanado pelo RH Corporativo sobre o Programa Mentor Petrobras, uma palestra sobre a cultura e os valores Petrobras e outros esclarecimentos. Ficando acordado sobre o desenvolver de um produto final para o Plano de Mentoria e sugerido a inclusão como item de avaliação e premiação no Gerenciamento de Desempenho tanto do Mentor quanto do Mentorado, fazendo valor do compromisso firmado.

E em termos de metodologia, utilizou-se de exercícios e vivências em sala de aula, buscando estimular ainda mais os participantes, o desenvolvimento das

competências e vivenciar algumas atividades necessárias à participação no processo de mentoria. Dentre elas podemos destacar as simulações, análise de filmes, dinâmicas de aplicação de ferramentas e identificação de competências. Ao final do treinamento, os participantes já iniciam o planejamento global dos encontros, constituindo os insumos para a elaboração do Plano de Mentoria.

Além das atividades desenvolvidas em sala de aula, os mentores receberam um manual para uso como material de apoio e consulta durante o Programa.

Uma reunião dias após se faz acontecer ainda com os mentorados com o objetivo de alinhar as expectativas em relação ao funcionamento do programa.

Os desafios/obstáculos já reconhecidos através do Programa Piloto na UO-RNCE também foram apresentados, servindo de base e esclarecimento do que já conviviam ou ainda poderiam encontrar durante o processo (Apêndice B). Utilizamos como ferramentas de antecipação aos possíveis obstáculos. Estamos falando das forças e fraquezas do programa, fazendo-se uma reflexão sobre as atitudes necessárias para uma realização do processo de mentoria com qualidade. E é interessante observar já neste momento sobre alguns pontos levantados por ambos os públicos:

- O compartilhamento do conhecimento de conhecimentos técnicos, da experiência e da rede de relacionamentos parecia ser de realização mais fácil do que a parte de cultura e valores, pois estes itens são vistos como intangíveis e de difícil tradução da teoria para a prática, ponto este totalmente intrínseco quando no convívio entre duas ou mais pessoas;
- A preocupação sobre o tempo que efetivamente lhes seria dada para fazer um processo de mentoria de qualidade, considerando as diversas demandas rotineiras e os compromissos anteriormente assumidos, sempre orientando para não enxergar como mais uma atividade a ser desempenhada, mas algo que já se faz durante a rotina de trabalho;
- A provável indisponibilidade de realizar vários encontros por mês devido à dificuldades de conciliação de agendas, mas que através do uso das ferramentas do tipo SAV ou a própria videoconferência, torna-se mais fácil os encontros dos pares;
- A efetividade de um programa como este, pois a sobrecarga inerente à rotina de muitos envolvidos poderia impedir que o compartilhamento de conhecimentos fosse feito de forma organizada, mas que através de uma comunicação mais próxi-

ma e uma melhor orientação na execução do plano, reconhecendo a sua realidade, essa barreira poderia ser ultrapassada.

Após a capacitação, começa de fato o Programa, podendo ainda existir a necessidade de se fazer algum ajuste pelo RH local (assunto a ser trabalhado, o meio escolhido para os encontros, a sua duração, alguma solicitação de apoio da DRH para atendimentos relacionados a cursos que forem pertinentes ao seu bom desenvolvimento e relacionados também a disponibilização de salas de aula para reuniões).

A duração do Programa é de até doze meses, podendo ser desenvolvido de forma presencial, em grupo, individual ou à distância (videoconferência, áudioconferência, e-mail e SAV, por exemplo). Com uma previsão de 24 encontros durante o período, podendo aumentar ou diminuir a quantidade de encontros, conforme a disponibilidade e necessidade das partes envolvidas.

A orientação é para terem encontros de pelo menos uma vez no mês, com uma duração mínima de uma hora.

Algumas perguntas são feitas durante o curso de capacitação de forma a estimular a criação de uma visão global dos assuntos a serem trabalhados nos encontros ao longo do ano de Mentoria, uma vez que tenham sido levantadas as necessidades na fase de Preparação. Dentre elas podemos citar:

- Relacionados aos conhecimentos técnicos: que conhecimentos técnicos são prioritários para serem compartilhados durante o programa?
- Conhecimentos sobre a organização: que conhecimentos sobre a organização são prioritários para serem compartilhados com o mentorado?
- Rede de Relacionamento: quem pode ser apresentado ao mentorado, a fim de fomentar uma troca em que ambas as partes – o Mentorado e o contato pessoal- possam se beneficiar?
- Cultura: segundo sua percepção do Mentorado nas conversas da fase de preparação e sua compreensão da demanda enfrentada por ele, quais aspectos da cultura Petrobras devem ser abordados como prioridade durante o programa de Mentoria? O que se deve estimular e desestimular?
- Valores: segundo sua percepção do mentorado nas conversas durante a fase de preparação e sua compreensão da demanda enfrentada por ele, que valores da Petrobras devem ser mais trabalhados durante o programa de mentoria?

Os dois ainda podem decidir por uma flexibilização do programa para tender demandas que venham a surgir no decorrer, mas sem perder a visão de todo o processo e garantindo a cobertura de todos aqueles que forem importantes.

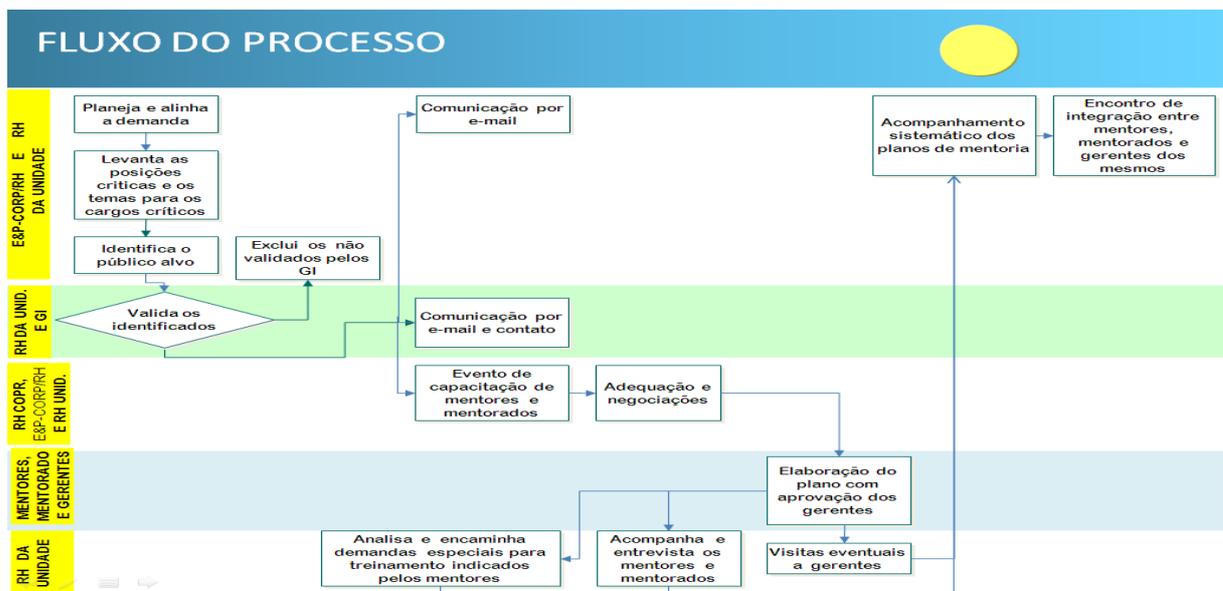
Resumidamente, a Figura 21 ilustra o fluxo do processo e suas partes envolvidas, com os respectivos papéis e responsabilidades a serem desempenhadas durante o processo (preparação, desenvolvimento e conclusão).

As fases do processo e a estrutura de encontros são ambas baseadas em métodos da Programação Neurolinguística, Coaching e Aprendizagem Experiencial. Cada ferramenta apóia uma fase do processo de Mentoria. Algumas delas são utilizadas várias vezes no decorrer do processo, pois sua aplicação é bem abrangente. Todos esses instrumentos foram testados e validados em workshops.

Outras ferramentas trabalhadas durante o curso de capacitação vem do próprio mercado e são conhecidos. Dentre eles destacam-se a Análise de SWOT ou mais conhecido como FOFA (fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças) e o Modelo S.C.O.R.E. (sintoma, causas, objetivo, recursos e efeitos). Ver Apêndice L.

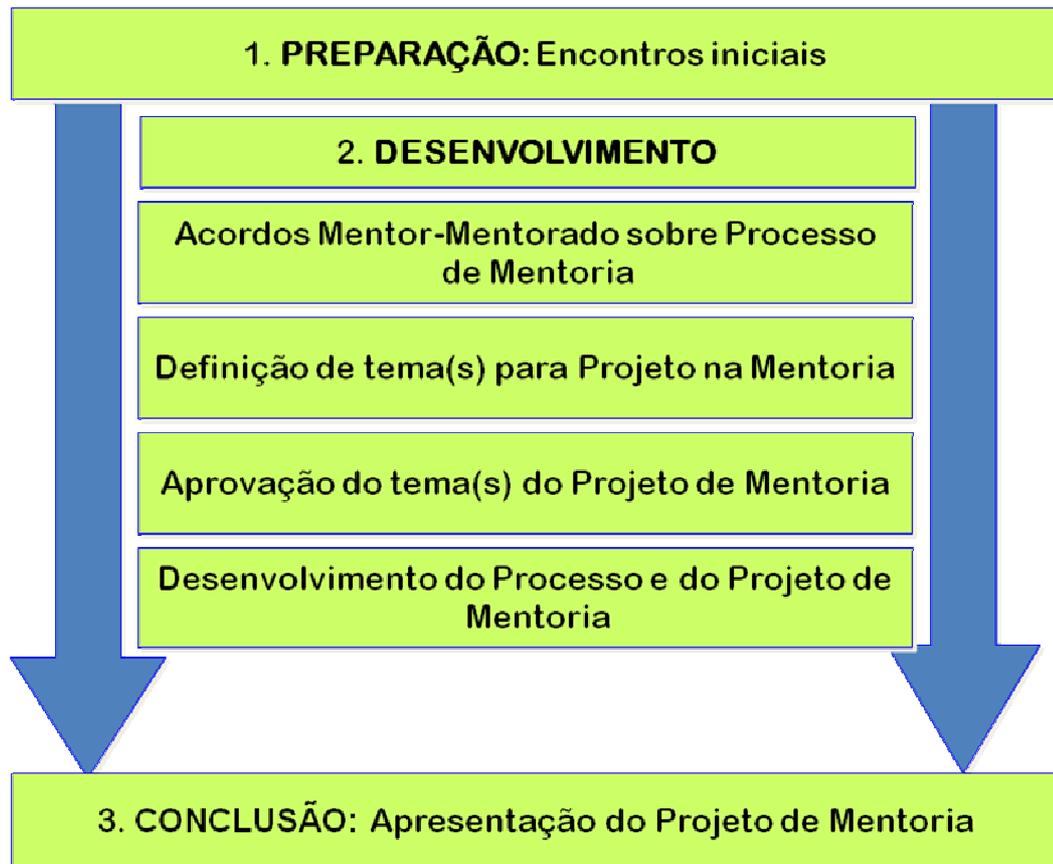
A Figura 21 e 22 ilustram muito bem o Fluxo do Processo de implantação do Programa Mentor.

Figura - 21: Fluxo do Processo de Implantação do Programa Mentor



Fonte: Adaptado pelo autor

Figura - 22 : Etapas do Programa Mentor



Fonte: Adaptado pelo autor

A recomendação dada é a de que cada mentor possua no máximo 3 mento- rados por cada ciclo de mentoria. Este número pode variar de acordo a necessidade da área e disponibilidade do mentor.

Ao fim do processo, um produto final é apresentado pelo Mentorado, poden- do ser uma revisão de normas técnicas, de guias técnicos, de manuais, projetos es- pecíficos para aplicação na área entre outras possibilidades. Apresentados formal- mente para o corpo gerencial da Unidade, momento este culminado no evento coor- denado pelo RH local, fechando o ciclo através da disseminação das experiências e resultados alcançados, além é claro da homenagem e reconhecimento pelo serviço prestado. Também acontece o registro nos currículos dos mentores.

São também atribuições do Mentor:

- Programar agenda de reuniões;
- Elaborar o plano de Mentoria em conjunto com o Mentorado;
- Estabelecer conexões entre teoria e prática, trazendo estudos de casos e transmitindo experiências;
- Direcionar discussões e orientar o desenvolvimento;
- Apresentar literatura específica para aprofundamento de conteúdos;
- Criar ambiente favorável ao aprendizado e encorajar o Mentorado;
- Informar o RH local acerca de eventuais dificuldades que apareçam duran- te o processo;
- Participar do treinamento de Mentoria, disponibilizado pelo RH/UP;
- Aprimorar-se continuamente como Mentor;
- Estar preparado para cada encontro, disposto a dar uma atenção total pa- ra o Mentorado durante a hora em que estão juntos;
- Conduzir cada encontro de modo que produza um bom resultado a cada vez que o Mentor e Mentorado se encontrem;
- Responsabilizar-se por qualquer acompanhamento que tenha combinado com seu Mentorado entre um encontro e outro;
- Manter confidencialidade total sobre quaisquer conteúdos, de cunho pes- soal, verbalizados pelo Mentorado ao longo do processo;
- Cumprir o procedimento de acompanhamento e avaliação segundo as ori- enações da coordenação do RH.

Do Mentorado são:

- Comprometer-se com o programa de Mentoria, de modo que tenha disposição e disponibilidade para se engajar plenamente no processo;
- Realizar, nos intervalos dos encontros, o plano de ação acertado com o Mentor;
- Fornecer feedback para seu Mentor, de modo que este possa fazer ajustes na sua atuação;
- Cumprir o procedimento de acompanhamento e avaliação segundo orientações da coordenação do RH;
- Elaborar o plano de Mentoria em conjunto com o Mentor;
- Levar questões a serem discutidas com o Mentor;
- Buscar o aprimoramento do conhecimento adquirido;
- Relatar as experiências na execução das atividades propostas;
- Compartilhar com o Mentor as dificuldades/facilidades na execução das atividades.

Dentre os potenciais benefícios do Programa Mentor Petrobras, temos:

- Para os Mentores
- Satisfação pessoal – empregados experientes deixando o seu legado;
- Revisão e validação do seu próprio conhecimento;
- Oportunidade de contribuição à organização;
- Oportunidade de troca e de novos aprendizados.

Para os Mentorados

- Ampliação da rede de relacionamento;
- Maior integração à cultura e valores Petrobras;
- Amadurecimento;
- Autoconhecimento;
- Autoconfiança;
- Absorção de conhecimento sobre a empresa (história, experiências, casos) – “o caminho das pedras”;
- Aconselhamento de carreira.

Para a Organização

- Ampliação do compartilhamento do conhecimento;
- Troca de experiências dentro da companhia;
- Contribuição para que a companhia tenha empregados identificados com os seus valores.

Como resultados importantes do evento de encerra do Programa Mentor, podemos destacar:

- O desenvolvimento de produtos concretos nos processos de mentoria, incluindo a revisão de normas técnicas, estudos técnicos relacionados às áreas de atuação dos mentorados, a atualização de padrões do SINPEP e a formação de novos instrutores em uma área de conhecimento crítico;
- A concretização do papel dos consultores no tocante ao compartilhamento dos conhecimentos;
- A institucionalização de uma prática informal já existente em algumas gerências (o repasse de conhecimentos para os novos empregados, facilitando o acesso ao conhecimento);
- A motivação dos novos empregados a aprofundarem o conhecimento em determinados programas trabalhados de maneira rotineira, sob o acompanhamento do mentor;
- A inspiração que os mentores provocam nos mentorados em termos de perspectivas de futuro e planejamento de suas carreiras;
- A identificação e o aproveitamento, pelos mentorados, de oportunidade de treinamento e desenvolvimento indicados pelo mentor;
- Apesar da maior facilidade de lidar com os aspectos técnicos, as experiências quanto às trocas sobre a cultura/valores da empresa e à rede de relacionamentos também são beneficiadas, uma vez que relacionamento com foco na aprendizagem e na amizade ultrapassa as barreiras meramente formais delimitadas pelo programa;
- Permite a atenuação das “barreiras” entre os novos e empregados experientes da companhia, aproximando-os, tanto relativamente aos aspectos relacionados ao tempo de empresa quanto aos aspectos geracionais, aproveitando as habilidades e qualidades de cada um;

- Melhora o convívio das diferentes gerações na empresa, favorecendo que ocorra o compartilhamento de conhecimentos e habilidades, no sentido de gerar valor para a empresa, fortalecendo de forma acelerada a cultura organizacional.

Alguns pontos que chamaram atenção e merecem destaques:

- Alguns dos planos foram implantados de forma diferente do que havia sido iniciado, devido à velocidade das mudanças vividas inerentes às atividades desempenhadas, mas mesmo assim, os resultados da mentoria aconteceram;

- A existência de dificuldades em viabilizar dois encontros mensais pela falta de tempo dos pares, mediante a sobrecarga de trabalho;

- Nos casos em que os mentores e mentorados trabalham embarcados ou quando atuam em locais geograficamente diferentes, o processo de mentoria fica prejudicado, podendo até ser interrompido;

- Necessidade de envolvimento e acompanhamento gerencial;

- Contato freqüente entre mentores e mentorados;

- Necessidade de acompanhamento bimestral pelo RH dos Planos de Mentoria;

- Necessidade de viabilizar a apresentação formal dos Projetos de Mentoria para o corpo gerencial.

Outros ganhos adquiridos, podemos destacar:

- O legado dos empregados experientes que deixam a companhia estará garantido;

- O engajamento dos empregados menos experientes em suas atividades será facilitado;

- O aprendizado se tornará um aspecto presente na rotina das pessoas; e,

- O espírito de equipe, uma das variáveis de mensuração utilizada na pesquisa de ambiência da companhia, poderá ser beneficiado a partir dos relacionamentos que nascerão e/ou se aprofundarão entre as pessoas, sem falar também em outra variável denominada “relação com o trabalho”, onde naturalmente os empregados irão encontrar um significado maior naquilo que elas fazem, a partir do momento em que esta vivência seja fortalecida pelo enriquecimento e/ou ampliação do seu conhecimento. Numa Pesquisa de Ambiência realizada na UO-RNCE em 2010,

no espaço destinado a “respostas abertas”, houve registros de comentários relacionados à necessidade de um Programa com o escopo do Programa Mentor: “Em todas as áreas, profissionais experientes deveriam ter atribuição de guiar e passar conhecimento aos novos empregados nos primeiros meses depois da sua definição do seu posto de trabalho [...] primeiramente para não perder toda a experiência de profissionais antigos que estão próximo de se aposentar, em segundo lugar para acelerar a inserção desses novos empregados na sua rotina de trabalho [...].”

Em termos de recomendações, face às evidências coletadas, destacamos maiores ganhos se tivermos um maior acompanhamento gerencial e a apresentação formal dos programas de mentorias para o corpo gerencial, posicionando-se como um fator importante de sucesso para uma mentoria.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a nova ordem social que a sociedade está impondo ao mundo dos negócios, ou seja, cada vez mais exigindo transparência nas informações divulgadas, responsabilidade e cuidado com o meio ambiente, participação nas estratégias e decisões das outras partes interessadas nos seus negócios, é possível concluir que não há volta nessa caminhada das empresas para a gestão propriamente dita. Torna-se cada vez mais necessário para as empresas ter uma gestão responsável, com práticas de governanças voltadas para a sustentabilidade dos negócios.

Há que se ouvir e considerar em suas estratégias as expectativas das outras partes interessadas. As empresas oportunistas que optam por não considerarem essas questões ficam ou ficarão alijadas da competitividade e terão a sustentabilidade e a perenidade dos seus negócios colocada em risco, pois a sociedade está atenta e exigente com as boas práticas de gestão sustentável.

O processo de implantação da Gestão do Conhecimento é uma ação que exige energia e que deve partir da alta administração, disseminando-a em todos os níveis da organização, pois abrange uma mudança de cultura e dos princípios básicos da estrutura da organização. Este processo de mudança requer determinação, pois é uma quebra de paradigma, que enfrenta muita resistência em algumas organizações. Pesquisas revelam que a GC, quando aceita pela organização, cresce de forma exponencial, contudo, para se ter êxito neste processo, é necessário ultrapassar as barreiras que o dificultam. A resistência é um fator individual que justifica o não compartilhamento do conhecimento. O receio de apresentar suas ideias pode estar ligada ao fator insegurança, esta desestimula o compartilhamento de conhecimento. Alguns colaboradores confirmam não compartilhar conhecimentos por se sentirem mais seguros tendo um conhecimento que ninguém mais tem.

Constata-se então que a gestão do conhecimento surgiu como um novo paradigma, colocando o ser humano no meio do processo inovador do setor produtivo, fazendo-se reconhecer a importância do compartilhamento do conhecimento individual e coletivo.

As áreas de gestão da Petrobras, em particular o E&P, vêm sendo desafiadas a estruturar soluções que possibilitem à empresa fazer frente aos inúmeros desafios que um arrojado Plano de Investimentos lhes impõe.

No que tange à Gerência Setorial de Gestão do Conhecimento esse desafio é exacerbado pela demanda de preservação de conhecimento e à necessidade de acelerar o desenvolvimento dos novos profissionais, agregando uma visão sistêmica das atividades e projetos da Companhia de forma rápida e eficaz.

O Programa de Gestão do Conhecimento foi concebido e vem sendo aprimorado para que o E&P contribua decisivamente para que a Petrobras alcance sua Visão de “Ser uma das 5 maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida por seus públicos de interesse”. A sua posição ímpar no mercado e a sua história de sucesso, poderá ser contínua se a organização não medir esforços para a gestão do conhecimento, que é fator determinante no processo inovador das organizações.

É importante destacar que as práticas de Gestão do Conhecimento (GC) precisam ser vistas pelos gestores como mecanismos para auxiliá-los a alcançar suas metas e melhorar seus processos de tomada de decisão.. A sua continuidade operacional se trabalhada de forma consistente e sistemática, utilizando estas práticas, será de grande contribuição à Cia.

Além disso, a prática contribui para fomentar a cultura do compartilhamento de conhecimentos na Companhia, principalmente os conhecimentos reconhecidos como críticos e estratégicos.

O processo de mentoria efetivamente contribui para o compartilhamento do conhecimento entre as “gerações Petrobras”, impactando positivamente a Gestão do Conhecimento e a Ambiência. Dentre os aspectos tratados como “conhecimento Petrobras”, destacamos as competências técnicas e as experiências como os fatores mais percebidos como sendo beneficiados pela mentoria, acompanhados, em segundo plano, pela rede de relacionamentos e pela cultura e os valores. Outros fatores também são beneficiados, como o espírito de equipe, o comprometimento e o convívio de gerações.

Este Programa apresenta grande potencial como uma ferramenta de gestão do conhecimento e de gestão de ambiência, se devidamente estruturado e com acompanhamento sistematizado por parte da área de RH.

Resgatando-se o objetivo do programa – a aceleração do compartilhamento de conhecimentos entre as gerações da Petrobras – entende-se que o impacto positivo do mesmo na ambiência organizacional é de fato uma possibilidade. Em diver-

Outros trabalhos desenvolvidos anteriormente com empregados recém admitidos no E&P, sempre vinham à tona a importância do compartilhamento do conhecimento entre os empregados. Assim, o Programa Mentor Petrobras reforça a existência de um mecanismo que favoreça/acelere a troca de conhecimentos e experiências entre os empregados trazendo ganhos para todos os envolvidos e, conseqüentemente, para a ambiência organizacional.

Em muitos aspectos, a mentoria ultrapassou os limites da simples transmissão de conhecimento dos mentores aos mentorados, funcionando como um processo de ambientação mais amplo, envolvendo aspectos relacionais, criando e fortalecendo vínculos dos novos empregados, tanto com os mentores quanto com uma nova rede de relacionamentos, inclusive capaz de dar suporte ao desenvolvimento do seu trabalho.

Outras ações estão sendo implementadas corporativamente pelo E&P, como é o caso da prática de Disseminação de Conhecimento do PDRHE, onde existe um compartilhamento do conhecimento adquirido pelos colaboradores nos eventos no exterior, além de três outras práticas também que vem sendo desenvolvidas dentro das suas estruturas: as COPs, através das lições aprendidas, o Rodízio Técnico e o Projeto Legado. A primeira são Comunidades de Práticas criadas em 2006 para estruturar o conhecimento técnico na área de E&P, promovendo a interação de seus integrantes por meio de fóruns e de ferramenta específicas, possibilitando o compartilhamento das informações e comentários. Cada comunidade é responsável pela sua página e dividem-se em dezesseis áreas, com mais de onze mil participantes cadastrados. A segunda busca a troca de experiência do empregado em outras UOs e áreas da companhia, acelerando o seu desenvolvimento profissional. Já o Projeto Legado, visa o registro por parte do empregado sobre algum assunto de notório saber, seja por meio de realização de aula, palestra, gravação de vídeo ou áudio ou até mesmo entrevista ou criação de documento para a companhia.

Visto ser tema de considerável atualidade no mundo dos negócios e que demandará sempre novos debates e avanços e, que, portanto, não se esgota aqui.

Ficam como sugestão para continuidade de estudos e pesquisas, as seguintes proposições:

- a) Avaliar se o Programa Mentor cria valor para o acionista;

b) Pesquisar nas empresas do mesmo segmento quais aquelas que praticam ferramentas semelhantes e as que não, comparando suas performances e resultados no mercado;

c) Pesquisar como a TI se insere como uma parceira na condução da Gestão do Conhecimento numa empresa.

REFERÊNCIAS

AGOSTA, L. Behind the business intelligence portal. **Intelligent Enterprise**, v. 2, n. 11, p. 31-38, Aug. 1999.

ALLANA, S. M. F. **Gestão do Conhecimento**: uma análise das percepções do projeto “ Fábrica do Saber” da empresa BRASKEM S.A. por seus participantes. Salvador, Ba, 2011, 79 f.. Dissertação (Graduação em Administração). Universidade Federal da Bahia.

ANDRADE, A. ROSSET, J.P. **Governança Corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2004.

ANGELONI, Maria Terezinha, **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2003.

AYLMER, Roberto. Cultura Organizacional. **Jornal RH Petrobras**, Rio de Janeiro, 42.ed., p. 5-7, set. 2013.

BADARACCO, J.L. **The Knowledge Link**: how firms compete through strategic alliances. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1991. **(ver internet subtítulo)**.

BECKAMN, T. **The State of Knowledge Management**. In: LIEBOWITZ, J. (ed.) Knowledge Management Handbook. Nova York: CRC Press, 1999. **(ver internet)**.

BIRCHALL, D.; SMITH, M. Developing the skills of technologists in strategic decision making – a multi-media case approach. **Internacional Journal of Technology Management**, v.15, n.8, p.854-868, 1998.

International Journal of Technology Management - INT J TECHNOL MANAGE 01/1998; 15(8). DOI:10.1504/IJTM.1998.002639.

Blog Petrobras Fatos e Dados. Petrobras é reconhecida por inovação em prêmio de gestão do conhecimento. Rio de Janeiro, Petrobras, 2011. Disponível em: <<http://fatosedados.blogspot.com.br/2011/10/27/petrobras-e-reconhecida-por-inovacao-em-premio-de-gestao-do-conhecimento/>>. Acesso em: 25 out. 2011.

BOLISANI, E.; SCARSO, E. Eletronic communication and knowledge transfer. **International Journal of Technology Management**, v.20, n.1-2, p. 116-133, 2000.

CARNEGIE BOSCH INSTITUTE. **Knowledge in International Corporations** - Outline of research area. Pittsburg: CBI, 1995.

CARAYANNIS, E. G. Fostering synergies between information technology and managerial and organization cognition: the role of knowledge management. **Technovation**, Oxford, Elsevier Science, v.19, n. 4, p. 219-231, Apr. 1999.

CASTRO, Alfredo Pires de. **O Retrato do Treinamento no Brasil**. ABTD: São Paulo, 181. ed., p. 4-11, 2013.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth; PEREIRA, André. **Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento**. 10. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

CHOO, W. C. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 3ª. ed., São Paulo: SENAC, 2003.

DANIELE, Joseph J. Understanding and Managing Knowledge Assets for Competitive Advantage in Innovation and Product Development. In: SLLIVAN, P. H. **Profiting from Intellectual Capital**: Extracting Value from Innovation. New York, John Wiley & Sons, 1998. 342p.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. 10 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

_____. **Data to knowledge to results**: building an analytic capability. California Management Review, v. 43, n. 2, 2001.

DAVIS, Arline. **Manual do Mentor**. Rio de Janeiro, p.1, out. 2011. **Recursos Humanos/Universidade Petrobras**.

DIENG, I. R. Knowledge management and the internet. **IEEE Intelligent Systems & Their Applications**, v. 15, n. 3, May/June, 2000.

DOSI, G. Sources, Procedures and Microeconomic effects of Innovation. **Journal of Economic Literature**, n. 26, 1998.

DRETSKE, F. **Knowledge and the Flow of Information**. Cambridge, MA: MIT Press, 1981.

DRUCKER, P. The coming of the new organization. In: **Harvard Business Review on Knowledge Management**, Harvard Business School Press, p. 1-19. p.53-80, 1998.

DUTTA, S. Strategies for implementing knowledge-based systems. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 44, n. 1, p. 79-90, Feb. 1997.

EDVISSON, Leif e MALONE, Michael S. **Capital Intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

ELLIOTT, A. **Dynamic content is king**. *Intelligent Enterprise*, p. 38-46, Sept. 1999.
FAYARD, Pierre, **O Inovador Modelo Japonês de Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2010.

FIALHO, F. A. P., et al. **Mapeamento da Produção Acadêmica em Gestão do Conhecimento no Âmbito do EnANPAD**: uma análise de 2000 a 2006. Rio de Janeiro: set, 2007.

FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. **Estratégias Competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2005.

FLEURY, Maria Tereza L., OLIVEIRA JR., Moacir M. **Gestão Estratégica do Conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, v. 71. n.4, p. 78-91, 1993.

HANSEN, Morten T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's Your Strategy for Managing Knowledge ? **Harvard Business Review**, mar/apr 1999.

JORNADA DO CONHECIMENTO, 1., 2011, Rio de Janeiro. **Palestra e mesa redonda**. Banco de imagens Petrobras, 2011. 1 DVD.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A Estratégia em Ação**: Balanced Scorecard. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KNOWLEDGE MANAGEMENT. **Boston**: Harvard Business School Press, 1987. p. 1-19.

KOGUT, B.; ZANDER, U. **Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology**. *Organization Science*, v. 3, p. 3, Aug. 1992.

KOULOPOULUS, T.; REYNOLDS, H. Enterprise knowledge has a face. **Intelligent Enterprise**, v. 2. n. 5, p. 29-34, Mar. 1999.

LÉVY, P. **A inteligência coletiva**: por uma antropologia do ciberespaço. São Paulo: Loyola, 1994.

LUCCI, Luciana. **A importância da gestão do conhecimento para o crescimento profissional.** The Knowledge Network Brasil, [São Paulo], out 2011. Disponível em: <<http://gestãodoconhecimento.ning.com/profiles/blog/show?id=2553672%ABlogPost>>. Acesso em: 25 out. 2011.

MACDERMOTT, R. Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. **California management Review**, v. 41, n. 4, p. 103-117, Summer, 1999.

MARSHALL, L. **Facilitating knowledge management and knowledge sharing:** new opportunities for information professionals. On Line, v. 21, n.5, p. 92-98, set/out. 1997.

_____. **Facilitated knowledge management:** a theory and tool for defining situational methods, *Advanced Information Systems Engineering*, v. 1250, p. 303 – 317, 1997.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação.** 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MAURER, H. Web-based knowledge management. **Computer**, v. 31, n. 3, p. 122-123, mar. 1998.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. 9 ed. revista e aprimorada. São Paulo: Hucitec, 2006. 406 p.

NELSON, R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change.** Cambridge: Harvard University Press, 1982.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

NORT, Klaus. **Gestão do Conhecimento:** Um guia prático rumo à empresa inteligente. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

OLIVEIRA JR., M. M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento.** São Paulo: Atlas, 2001. p. 121-151.

PAGLIUSO, Antônio Tadeu. **Palestra Sustentabilidade Empresarial.** In: PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade, São Paulo, 2009.

PEREIRA, H. J. Proposição de um modelo de gestão para organizações baseadas no conhecimento. **Anais do XXII Simpósio de Gestão da Inovação**. FEA-USP. Salvador, nov. 2002.

PETROBRAS. **Petrobras patrocina 10º Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento**: GC Brasil 2011. Disponível em: <http://portalpetrobras.petrobras.com.br/PetrobrasPortal/appmanager/portalp/desktop?_nfpb=true&_pageLabel=dctm_noticia_rh&idConteudo=noticia_011851&areaAtual=rh>. Acesso em: 25 out. 2011.

PETROBRAS. **Compartilhar é preciso**. Jornal RH Petrobras, Rio de Janeiro, abr. 2012. 40. ed., p. 4-7.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. Gloucester: Peter Smith, 1966.

PORTAL PETROBRAS. **Capacitação – Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Petrobras, p.1, 2011. Disponível em: <<http://portalpetrobras.petrobras.com.br/PetrobrasPortal/appmanager...>> Acesso em: 14 out. 2011.

PORTER, M. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PRALAHAD. C. K.; HAMMEL, Gary. A Competência Essencial da Corporação. In: MONTGOMERY, Cynthia A. (Org.), PORTER, Michael E. (Org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PROBST, Gilbert; RAUD, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. reimpr. São Paulo: Artmed Editora S.A., 2008.

REVISTA BRASIL ENERGIA. **Rio de Janeiro: Brasil Energia, 1979** - Mensal de Setembro/2011. Disponível em: <<http://www.energiahoje.com/brasilenergia>>. Acesso em: 10 set. 2011.

Revista Melhor-Gestão de Pessoas. Oficial da ABRH Nacional. Rio de Janeiro: fev./2014. Disponível em: <<http://www.revistamelhor.com.br/textos/288/artigo241605-1.asp>>. Acesso em: 07 jan. 2014.

Revista Ser Mais: sua revista de inteligência e sucesso. São Paulo: Associação Brasileira de Desenvolvimento Comportamental, 2012, ano 3, nº 26.

RODRIGUEZ, Rodriguez y; MARTIUS, Vicente. **Gestão do conhecimento e inovação nas empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

_____. **Gestão empresarial em organizações aprendizes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

ROSÁRIO, A. E. J. **Gestão do Conhecimento na TRANSPETRO: barreiras para sua efetivação**. Salvador, 2013, 119 f., Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Bahia.

ROSSATO, Maria Antonieta. **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Interciência, 2002.

RUGGLES III, R. L. **Knowledge management tools**. Boston, Massachusetts: Butterworth-Heinemann, 1997.

SALERNO, M. **Projeto organizacional de produção integrada, flexível e de gestão democrática: processos, grupos e espaços de comunicação-negociação**. São Paulo, 1998, 259 f., Tese (Livre-docência) – Departamento de Engenharia de Produção. Escola Politécnica de São Paulo, Universidade de São Paulo.

SANTOS, A. R.; et al. **Gestão do Conhecimento como modelo empresarial**. (org.) In: *Gestão do Conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial*. Curitiba: Champagnat, 2001.

SANTOS, M. B. **A Gestão do Conhecimento como prática corporativa geradora de vantagem competitiva sustentada**. São Paulo: FACOM, 2005.

SAP. **Product lifecycle management: collaborative engineering and project management**. [S.l.], 2000. **Sistemas integrados de gestão empresarial**.

SETZER, V. Dado, informação, conhecimento e competência. **Data Grama Zero: Revista de Ciência da Informação**, Brasília, dez. 1999. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/dez99/Art_01.htm>. Acesso em: 12 jun. 2012.

SHARIQ, S. Z. **Knowledge management: an emerging discipline**. The Journal of Knowledge Management, v. 1, n. 1, set. 1997.

SILVA, S. L. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ciência da Informação**. Brasília: IBICT, v. 31, n. 2, p. 142-151, mai/ago. 2002.

SILVEIRA, R. R. **Diretrizes para mitigar as barreiras à implementação da gestão do conhecimento em organizações**. Florianópolis, Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento), Universidade Federal de Santa Catarina. 2011,

SPEEL, P. H.; ABEN, M. **Preserving conceptual structures in design and implementation of industrial KBS**. International Journal of Human – Computer Studies, v.49, n. 4, p. 547-575, out. 1998.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 5. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2001.

TERRA, Claudio. **Em busca do aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://portalpetrobras.petrobras.com.br/PetrobrasPortal/appmanager/portal/desktop?_nfpb=true&_pageLabel=petr_generico_avancado_generico_menu_rh&idConteudo=generico_menu_001710&areaAtual=rh#> Acesso em: 25 jan. 2012.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do Conhecimento**: um grande desafio empresarial. Disponível em: <http://www.pucrs.br/uni/poa/feng/civil/professores/giugliani/Gestao_Biblioteca_Terra_Forum.pdf>. Acesso em: 10 set. 2011.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. 2ª reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TUOMI, I. Data is more than knowledge: implications of the reversed knowledge hierarchy for knowledge management and organization memory. **Journal of management Information Systems**, v.16, n. 3, p. 103-117, Winter 1999.

VOGT, Carlos. **A utilidade do conhecimento**. Com Ciência: Revista Eletrônica de Jornalismo Científico. Disponível em: <<http://s6505as27.corp.petrobras.biz:800/CENPES/filesmng.nsf/Sinpetro/documentos/com...>>. Acesso em: 10 set. 2011.

WIIG, K. M. **Knowledge management**: the central management focus for intelligent-acting organizations. Arlington: Schema, 1993. v. 2.

APÊNDICES

APÊNDICE - A: 10º CONGRESSO BRASILEIRO DE GC

Petrobras patrocina 10º Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento

Com o tema “Gestão do Conhecimento alinhada à cultura organizacional e redes sociais”, evento visa transformar a informação e o conhecimento em valor agregado aos negócios

O gerente executivo de Recursos Humanos da Petrobras, Diego Hernandez, participou na manhã desta quarta-feira (05/10), em São Paulo, da abertura do 10º Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento – conhecido como KM Brasil 2011 (Knowledge Management). A Petrobras é uma das patrocinadoras desta edição do congresso, considerado o mais importante da área no Brasil.

Com o tema “Gestão do Conhecimento alinhada à cultura organizacional e redes sociais” o evento visa transformar a informação e o conhecimento em valor agregado aos negócios. Durante a abertura, o gerente executivo de RH destacou que o tema do evento é muito contemporâneo e oportuno, pois possibilita a liberdade de expressão e uma cultura aberta em que se aprende com as tentativas e erros.

Hernandez enfatizou que, anteriormente, o conhecimento era sinônimo de poder e, por conta disso, as pessoas não dividiam informações com as outras por medo de perder o emprego. “Hoje, com a gestão do conhecimento, as pessoas multiplicam as informações e geram mais poder, pois cada vez mais buscam novos conhecimentos para dividir com os outros”, disse o executivo.

O gerente expôs que na Petrobras, de um total de mais de 57 mil colaboradores, 53% têm até 10 anos de companhia e 47% têm mais de 20 anos de empresa. Diante desse cenário, segundo ele, instrumentos de gestão do conhecimento são fundamentais para manter a empresa viva. “Na companhia, as pessoas não trancam o conhecimento na gaveta, o que facilita os programas internos, baseados em uma série de iniciativas que possibilitam a multiplicação do conhecimento”, explica Hernandez.

Para finalizar, o gerente executivo ressaltou que agora o conhecimento passa a ser, de fato, um diferencial competitivo nas corporações, pois esse processo de gestão garante a sustentabilidade da empresa.

Organizado pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), o KM Brasil é dirigido a pesquisadores, consultores, professores e estudantes, empresários, profissionais do terceiro setor e representantes do governo. Além dos debates, estão sendo realizadas a 1ª Feira de GC, Inovação e Tecnologia, para exposição e lançamento de produtos, serviços e negócios; e a Galeria de Práticas, área onde as empresas poderão expor as melhores práticas de Gestão do Conhecimento.

O evento será encerrado nesta sexta-feira (07/10) com a palestra Estratégia Informacional e Mídias Sociais, com o professor da Universidade de Washington Bob Boiko, considerado um dos maiores especialistas do mundo em gerenciamento de conteúdo.

Gestão do conhecimento na Petrobras

Gestão do Conhecimento é um processo orientado para a identificação, criação, retenção, disseminação e aplicação dos conhecimentos estratégicos e críticos para os negócios da companhia – aqueles fundamentais à execução dos processos e aqueles que possam apresentar potencial de escassez. Essa é a definição que a Petrobras dá ao processo de GC, que desde o final do ano passado passou a ser conduzido pela área de Recursos Humanos, atendendo ao projeto estratégico denominado “Reavaliação do Modelo de Governança Corporativa, Organização e Gestão Empresarial do Sistema Petrobras”.

Foi criada uma gerência específica – RH/Gestão do Conhecimento – na estrutura da Gerência Executiva de Recursos Humanos para dar conta desse processo, anteriormente atribuição da área de Desenvolvimento de Sistemas de Gestão (DSG), atualmente denominada Organização, Gestão e Governança (OG&G). Cabe ao RH, as definições, orientações e assessoramento às ações corporativas de GC na Petrobras.

APÊNDICE – B: LIÇÕES APRENDIDAS UO-RNCE

Lições Aprendidas UO-RNCE - Resultados positivos



- O principal objetivo do projeto - a aceleração do compartilhamento do conhecimento técnico e da experiência - está sendo alcançado pela maior parte dos grupos;
- Cultura e valores estão sendo compartilhados implicitamente através da experiência e da forma de trabalho dos grupos;
- A rede de relacionamentos está sendo compartilhada na maioria dos grupos;
- O Projeto permite uma concretização do papel dos Consultores no tocante ao compartilhamento do conhecimento;
- Um grupo terá como produto da Mentoria a formação de novos instrutores internos em uma área de conhecimento crítica (Equipamentos de Poço);
- A mentoria institucionalizou uma prática informal já existente em algumas gerências: o repasse de conhecimentos para os novos empregados, facilitando o acesso ao conhecimento;
- Motivação dos novos empregados a aprofundarem o conhecimento em determinados projetos trabalhados de maneira rotineira no dia a dia;
- A mentoria tem incentivado novos empregados a planejarem a carreira, mirando-se no Mentor;
- Foram identificadas e aproveitadas pelos mentorados oportunidades de desenvolvimento indicadas pelo Mentor relacionadas ao Projeto da Mentoria.

Lições Aprendidas UO-RNCE - Resultados positivos



- O Projeto tem oportunizado a transferência mais tranquila e gradual do conhecimento quando o Mentor está com planos efetivos de aposentadoria (caso do Mentor Vivaldo, geofísico consultor e seus 4 Mentorados)

•Segundo Vivaldo:

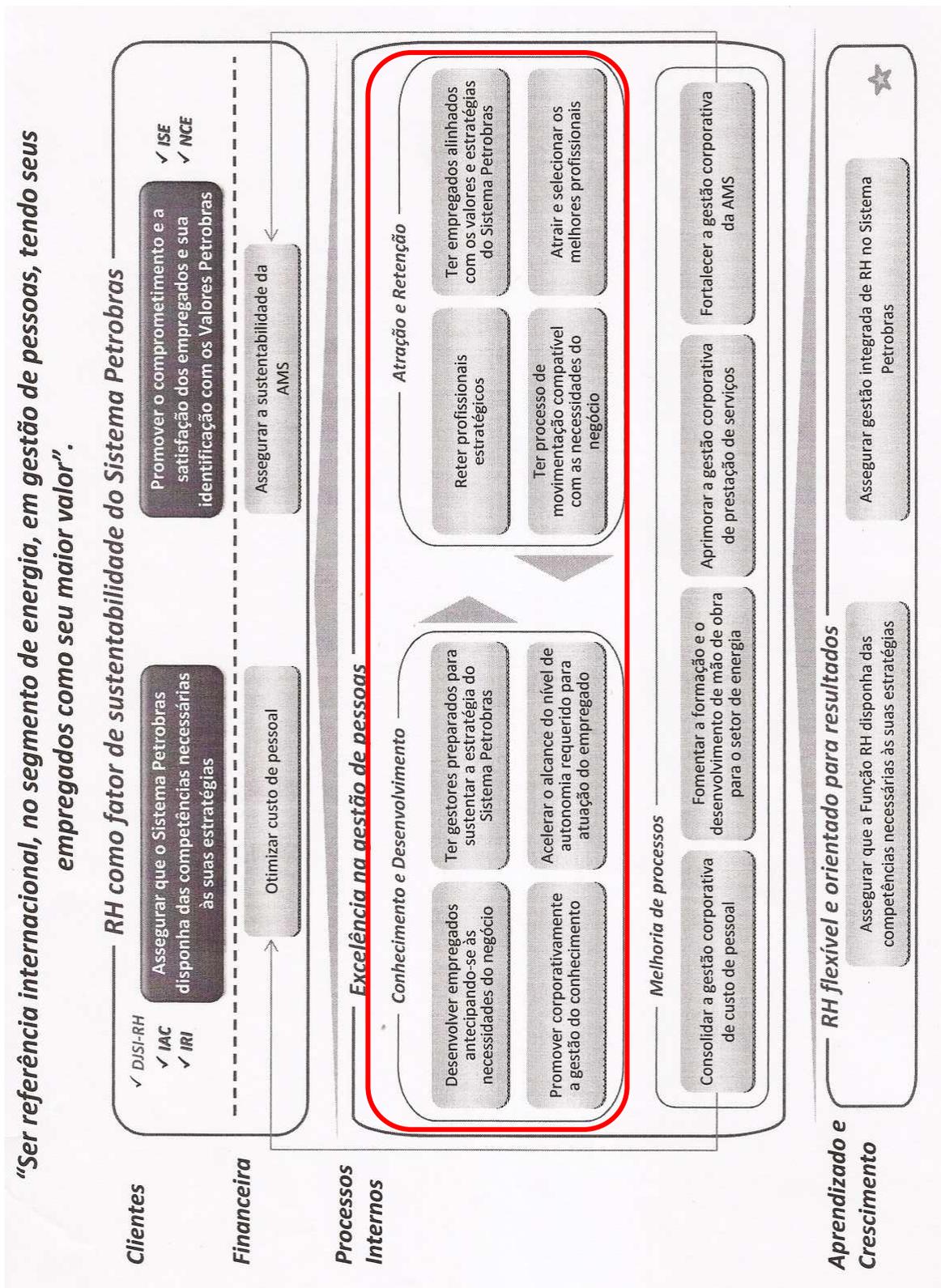
“Apesar de já ser consultor há alguns anos, o Projeto Mentor me despertou a consciência para a socialização de meu conhecimento tácito, não somente técnico, numa externalização que me deu muito prazer ao transmitir e compartilhar.

Outro fator preponderante foi o fato de, depois de tantos anos sem a admissão e a oxigenação de novas gerações, manter contato com pessoas que estão com a mentalidade presente no atual século XXI;

Finalmente: A semente necessita ser nova, mas o adubo e a fertilização do terreno urgem ser revigoradas.”

Facilidades identificadas	Dificuldades apresentadas
<ul style="list-style-type: none"> • Interação entre as gerações Petrobras e legado deixado • Compartilhamento de conhecimento • Empatia / identificação entre Mentor e mentorado. • Fortalecimento do sentimento de pertencimento do mentorado (Relação de Trabalho) • Planejamento de carreira do mentorado a partir das trocas com o Mentor • Aproximação física mentor e mentorado • Estabelecimento de um resultado concreto para a Mentoria, implantação de novos projetos e rotinas; • Conciliação trabalho/resultados e aprendizado • Definição de técnico responsável e rede de parceiros para a mentoria • Competência técnica e perfil do mentor • Construção do plano envolvendo todas as partes interessadas • A prática da mentoria já existia informalmente • Flexibilidade do plano de mentoria • Concretização do papel dos consultores • Utilização da sala de aula virtual 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de tempo, concorrência com outras atividades críticas, sobrecarga de Trabalho • Transferência de mentor/mentorado • Embarques separados ou mentor e mentorado distantes fisicamente (Sala de Aula Virtual) • Processo de reestruturação prejudica o programa, inserindo um clima de incerteza. • Mudanças nos grupos Mentor – mentorado, necessidade de adequação • Resistência em compartilhar conhecimento e rede de relacionamento (poucos casos, acabam mudando o Mentor) • Falta de priorização gerencial • Transmitir cultura e valores relacionados aos assuntos do projeto • Duvidas entre tutoria e mentoria





APÊNDICE D – EMPRESAS DE GRANDE PORTE X SUSTENTABILIDADE

Ser grande é garantia de ter sustentabilidade?



APÊNDICE – E: CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA MENTOR NO E&P

2012

Janeiro							Fevereiro							Março						
dom	seg	ter	qua	qui	sex	sáb	dom	seg	ter	qua	qui	sex	sáb	dom	seg	ter	qua	qui	sex	sáb
1	2	3	4	5	6	7	5	6	7	8	9	10	11	4	5	6	7	8	9	10
8	9	10	11	12	13	14	12	13	14	15	16	17	18	11	12	13	14	15	16	17
15	16	17	18	19	20	21	19	20	21	22	23	24	25	18	19	20	21	22	23	24
22	23	24	25	26	27	28	26	27	28	29				25	26	27	28	29	30	31
29	30	31																		

Abril							Maio							Junho						
dom	seg	ter	qua	qui	sex	sáb	dom	seg	ter	qua	qui	sex	sáb	dom	seg	ter	qua	qui	sex	sáb
1	2	3	4	5	6	7	6	7	8	9	10	11	12	3	4	5	6	7	8	9
8	9	10	11	12	13	14	13	14	15	16	17	18	19	10	11	12	13	14	15	16
15	16	17	18	19	20	21	20	21	22	23	24	25	26	17	18	19	20	21	22	23
22	23	24	25	26	27	28	27	28	29	30	31			24	25	26	27	28	29	30
29	30																			

Julho							Agosto							Setembro						
dom	seg	ter	qua	qui	sex	sáb	dom	seg	ter	qua	qui	sex	sáb	dom	seg	ter	qua	qui	sex	sáb
1	2	3	4	5	6	7	5	6	7	8	9	10	11	2	3	4	5	6	7	8
8	9	10	11	12	13	14	12	13	14	15	16	17	18	9	10	11	12	13	14	15
15	16	17	18	19	20	21	19	20	21	22	23	24	25	16	17	18	19	20	21	22
22	23	24	25	26	27	28	26	27	28	29	30	31		23	24	25	26	27	28	29
29	30	31												30						

Outubro							Novembro							Dezembro						
dom	seg	ter	qua	qui	sex	sáb	dom	seg	ter	qua	qui	sex	sáb	dom	seg	ter	qua	qui	sex	sáb
7	8	9	10	11	12	13	4	5	6	7	8	9	10	2	3	4	5	6	7	8
14	15	16	17	18	19	20	11	12	13	14	15	16	17	9	10	11	12	13	14	15
21	22	23	24	25	26	27	18	19	20	21	22	23	24	16	17	18	19	20	21	22
28	29	30	31				25	26	27	28	29	30	1	23	24	25	26	27	28	29
														30	31					

Local

Unidades

Na

Local
Salvador
Manaus
Vitória
Aracaju
Rio
Macaé
Santos
Macaé
BS

BA, SAE
AM
ES
SEAL
RIO
CPM, SERV
CPM, SERV
CPM, SERV

APÊNDICE – F: INFORMATIVO PROGRAMA MENTOR

Página 1 de 1

PORTAL PETROBRAS



Notícias

Publicado em 14/03/2013 - 17h37 - Por: E&P

Gestão - Comunicação e Segurança de Informações

Mentor Petrobras supera expectativas e já conta com mais de 800 participantes no E&P

Objetivo do programa é ampliar e acelerar o compartilhamento do conhecimento e promover a troca de experiências entre os empregados mais experientes e aqueles com menos tempo na companhia

O Programa Mentor Petrobras superou as expectativas no E&P em 2012, com a realização de 13 turmas, três acima do planejado. Ao todo, o programa já conta com mais de 800 participantes. Desde 2010, quando o programa foi implantado, foram realizadas 16 turmas.

O Programa Mentor Petrobras é uma iniciativa corporativa da área de Recursos Humanos, com forte participação do E&P, que conta com cerca de 72% do total de mentores capacitados para o programa na companhia.

O foco do programa é o compartilhamento do “conhecimento Petrobras”, ou seja, das competências técnicas, cultura, valores e das redes de relacionamento da Companhia.

No programa, são selecionados empregados que possuem grande conhecimento e experiência nos processos da companhia adquiridos ao longo de anos de trabalho, os Mentores, e também empregados com potencial para absorver essa expertise, os Mentorados, através de um processo estruturado de compartilhamento de conhecimento.

Como parte do programa, mentores e mentorados devem trabalhar alinhados. Cabe aos mentores compartilhar seu conhecimento de forma estruturada, orientar e apoiar o mentorado. Os mentorados, por sua vez, recebem, internalizam e aplicam o conhecimento, aumentando a capacidade de decisão e ação.

Mentores e mentorados elaboram um plano de trabalho – o plano de mentoria, definindo o cronograma dos encontros para o período de um ano. A expectativa é que, ao final, o mentorado apresente um produto da mentoria definido com o mentor, que pode ser, por exemplo, um guia técnico, a revisão de normas, manuais e ainda projetos específicos para aplicação na área, que agreguem conhecimentos para sua atuação profissional.

A participação dos gerentes das Unidades no processo é de grande importância e esse objetivo tem sido atingido no E&P. O início das turmas, que ocorre com uma capacitação de dois dias para mentores e mentorados, tem contado com o incentivo dos gerentes, reforçando a relevância do programa.

Para 2013, além da realização de novos ciclos nas Unidades onde o programa já está implantado, haverá implantação em outras unidades do E&P.

Dê sua avaliação  |  Média: 5 (6 Avaliações)

0 Comentários

Classificação da Informação: Corporativa

APÊNDICE – G: NOTÍCIAS UO-SEAL

GESTÃO DO CONHECIMENTO

1º Ciclo do Programa Mentor chega à fase de encerramento na UO-Seal

AS ATIVIDADES DO 2º CICLO JÁ COMEÇAM NO DIA 24 DE JULHO

O 1º Ciclo do Programa Mentor, que teve início em maio de 2012, está sendo concluído na UO-Seal. O programa é resultado de ação conjunta das gerências de Recursos Humanos da Unidade, do E&P-CORP/RH e RH Corporativo e já vem apresentando resultados positivos dos planos de mentoria.

Em recente pesquisa realizada pelo administrador Anderson Rocha junto aos atuais mentores e mentorados, a avaliação do programa obteve uma média final de 9,5 pontos, numa escala de 0 a 10. "Essa é uma avaliação bastante positiva e nos deixa confiantes para o início do próximo ciclo, inclusive os próximos temas e participantes para a realização do 2º ciclo, marcado para começar nos dias 24 e 25 de julho, já estão sendo levantados", explicou Anderson, que é responsável pela implantação e conclusão do programa na unidade.

O Programa
O programa Mentor foi implantado na Petróbras em 2010 e já vem sendo realizado em todas as unidades do E&P. Ele foi desenvolvido a partir da análise da configuração do corpo de empregados da companhia, onde se observou uma lacuna de conhecimento entre os empregados com menos de 10 anos e aqueles com mais de 20 anos de empresa.

O programa aplica-se a empregados de cargo de nível superior ou médio, e para a função mentor poderá ser indicado um empregado com experiência ou domínio em determinado processo crítico da gerência. Para mentorado, um ou dois empregados são ser capacitado de forma mais rápida no referido processo.

De acordo com Anderson, o programa utiliza o conceito de mentoria como uma relação estruturada de de-



Foto: Anderson Rocha

O programa tem foco no compartilhamento de competências técnicas, cultura, valores, experiências e na rede de relacionamentos, promovendo a transmissão de conhecimento e desenvolvimento de RH, com foco no compartilhamento do conhecimento da Petróbras. "O foco é no compartilhamento de competências técnicas, cultura, valores, experiências e da rede de relacionamentos, promovendo a transmissão do conhecimento, o que possibilita maior integração, melhora o ritmo de trabalho da equipe e complementa de modo prático e eficaz o desenvolvimento que o empregado mais novo necessita para enfrentar com êxito as diversas situações e desafios do seu dia a dia", detalhou o administrador.

Mentor
O engenheiro Joaquim Cezário Neto, que está se desligando por aposentadoria, assumiu em 2012 o compromisso com o programa em atendimento à necessidade de se designar uma pessoa para assumir a atividade de coordenação da movimentação da gás do Ativo de Alagoas, uma vez que essa atividade não faz parte das atribuições formais da gerência de Programação e Controle. "Sugeri que a atividade fosse passada para a gerência de Operação da Produ-

ção (OP) e pouco tempo depois surgiu o Programa Mentor na UO-Seal, então foi decidido que eu participaria do projeto como mentor e a engenheira Cecília, da OP, foi convidada para participar como mentorada", explicou Cezário.

O engenheiro ainda detalhou que o tema "Movimentação de Gás na UO-Seal" foi escolhido para o trabalho, a partir do qual ele e sua mentorada montaram um plano de trabalho, realizando encontros quinzenais que podiam durar até uma hora e meia, e que totalizaram vinte horas ao final. "Oito meses depois, o resultado formal do trabalho foi um padrão de gestão da Unidade intitulado "Diretrizes Para Otimização da Movimentação de Gás na UO-Seal" que, após validação das demais gerências interessadas, encontra-se no SINIEP aguardando aprovação do GG para tornar-se ativo.

Apesar de o trabalho técnico ser a ênfase do programa, outras questões como experiência, cultura, valores, relacionamento interpessoal, comprometimento e rede de relacionamen-

uO-seal
notícias
Expediente

Notícia UO-Seal é uma publicação interna elaborada pela Gerência de Comunicação e Segurança da Informação.

2

tos foram trabalhadas nos encontros, segundo o mentor: "É compreensível que, em se tratando de gerações distintas de pessoas (a mentorada tem a idade de meus filhos), algum valor não tenha sido assimilado plenamente. Mas, tenho certeza, a grande maioria dessas questões foi muito bem recebida e assimilada pela mentorada, principalmente em razão do grande interesse e dedicação demonstrados pela por ela, pelo nosso prazer em transmitir o conhecimento e pelo resultado do trabalho", ressaltou Cezário.

Mentorada
Já a engenheira Maria Cecília Setton, com cinco anos de companhia e dois no Ativo de Alagoas, destacou o sucesso do trabalho e a importância da troca de experiência e conhecimento. "As experiências profissionais vividas por meu mentor nos seus 34 anos de empresa, as orientações e conselhos para o meu desenvolvimento profissional, além do inegável conhecimento técnico e da sua disposição, vontade



O mentor Joaquim Cezário e sua mentorada, Maria Cecília Rodrigues, avaliaram de maneira positiva todas as atividades desenvolvidas durante o Programa Mentor.

e empenção em repassar um pouco da sua experiência, foram fundamentais para o sucesso da nossa parceria", avaliou.

Cecília também elogia a iniciativa da criação do programa e faz questão de divulgar sua importância. "Sempre que tenho a oportunidade de conversar com alguém sobre o Programa Men-

tor, comento que participar do mesmo foi a melhor coisa que me aconteceu nesses quase cinco anos de empresa e que, além do conhecimento técnico compartilhado, o enriquecimento que obtive como pessoa e como profissional através da troca de experiências com meu mentor é o que levei de mais valioso desse projeto", salientou.

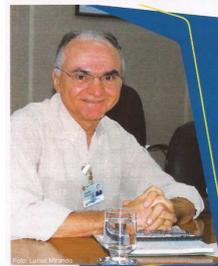
Homenagem

Depois de mais de três décadas de serviços prestados a UO-Seal, o engenheiro de petróleo Joaquim Cezário, lotado no Ativo de Alagoas, está se aposentando.

Na última sexta-feira, 14/06, durante a reunião do Comitê de Gestão da unidade, o engenheiro foi homenageado, recebendo das mãos do gerente geral Luiz Roberto Silva Ramos uma placa de agradecimento pelos 34 anos de trabalho na Petróbras e por seu relevante trabalho na UO-Seal.

Nas homenagens não pararam por aí. Ainda durante a reunião, Cezário recebeu um certificado de agradecimento em nome da Petróbras e na sequência foi exibido um vídeo com depoimentos dos colegas de trabalho, que de maneira carinhosa se despediram do engenheiro. "Foi uma sexta-feira marcante, porque além da placa, do certificado e dos vídeos com os depoimentos dos colegas, ainda ouvi uma rodada de depoimentos de todos que estavam na reunião", declarou.

Emocionado, Cezário lembrou sua trajetória na companhia e agradeceu o carinho de todos. "Depois das fortes emoções desse dia, aproveitei para visitar os colegas de trabalho de diversas gerências, a exemplo da Engenharia de Produção, Reservatórios, Desenvolvimento de Recursos Humanos e tantas outras onde tive uma relação de trabalho próxima durante todos esses anos", detalhou.

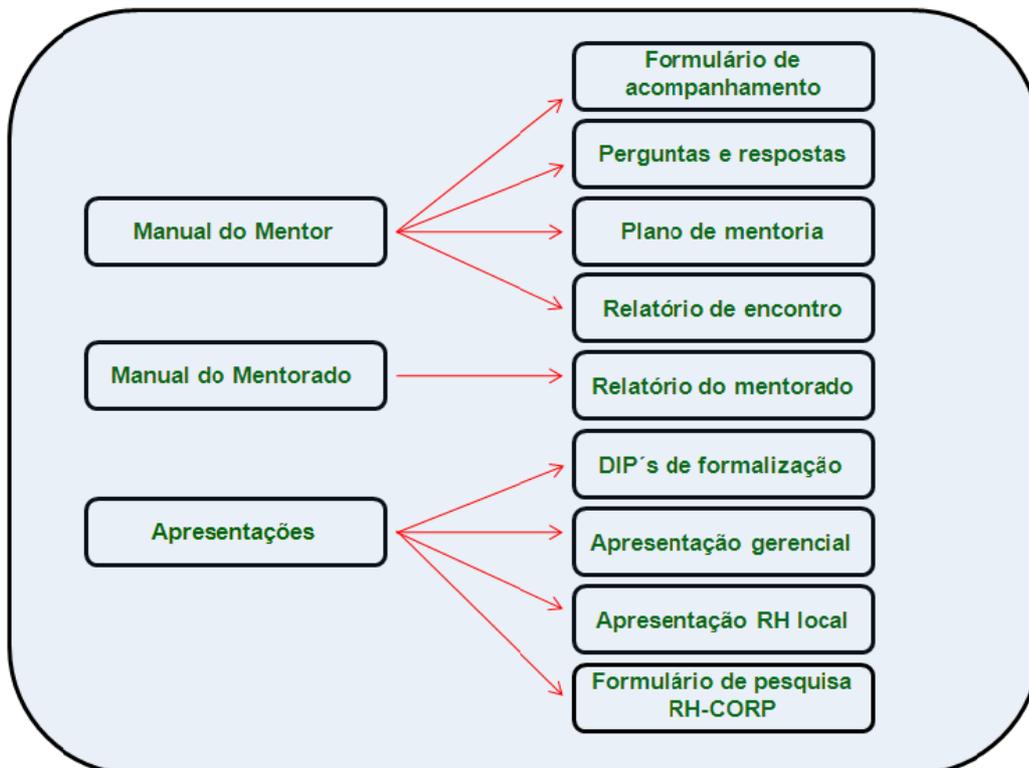


GESTÃO DO CONHECIMENTO

3

APÊNDICE – H: GRUPO DE TRABALHO DA GC NO E&P

Integrantes	Uns	Nome
	E&P-CORP	LUCIANA POLI
	E&P-CORP	PATRÍCIA ALLI
	E&P-CPM/CMP-SAE	SIMONE QUINTAS DE ASSIS
	E&P-CPM/CMP-SS	IVETE PORFÍRIO
	E&P-EXP	ANA PAULA SILVA DOS SANTOS NOBRE
	E&P-SERV/US-CONT	HARRISON PORTO
	E&P-SERV/US-AP	ATILA BASTOS PARREIRAS
	E&P-CPM/CMP-SPO/RH	CAMILE CARVALHO MATTA
	UO-AM	BIANCA NORONHA LOPES LEMES
	UO-BA	EDUARDO ARAÚJO
	UO-BC	MARGARETH XAVIER IVANTES
	UO-BS	VANIA LUCIA PESSO BARBOSA MACHADO
	UO-ES	EMMANUEL NASCIMENTO
	UO-ES	CLAUDIO DA SILVA BATAL
	UO-RIO	MAURIZETE BARROSO WINTER
	UO-RNCE	CATARINA LIMA SANTOS
	UO-SEAL	ANDERSON FABIANO SANTANA ROCHA

APÊNDICE - I: LISTA DE MATERIAIS PROGRAMA MENTOR

APÊNDICE - J: CASO NASA

TALENT MANAGEMENT

Retenção e gestão do CONHECIMENTO

Quais mudanças influenciam a perda do conhecimento dentro de uma empresa, quais os novos desafios para o RH garantir a perpetuidade dessa vantagem competitiva e que fatores críticos devem ser considerados na estruturação de um programa de retenção do conhecimento

Mais de 24 bilhões de dólares e 10 anos foram investidos pela National Aeronautics and Space Administration (NASA), culminando com o pouso da Apollo 11 no solo lunar em 1969. Mais cinco missões provaram que a NASA realmente tinha expertise em viajar até a Lua. Então, por que a NASA ficou 30 anos sem voltar lá? Sem dúvida existiram outras prioridades e descobertas espaciais. Entretanto, quando quiseram retomar o projeto perceberam que muito do conhecimento aprendido naquela época não existia mais. Em um momento de corte de custos, a NASA incentivou muitos dos seus antigos engenheiros a se aposentarem. Com eles foram anos de experiência que usaram na construção do foguete Saturn, que fez com que a Apollo chegasse à Lua. Certa vez um gerente da NASA confessou: "Se quisermos ir à Lua novamente teríamos que começar do zero." ("Lost Knowledge", 2004)

Por Eliete Cristina
eliete@talesofmanagement.com.br

26 10/158/2009

APÊNDICE - K: INFORME MENTOR

Briefing para a Palestra de Abertura

Mentor Petrobras

RH/GC



Mentor Petrobras

PROGRAMA

O que é?

Para a Petrobras, mentoria é uma relação estruturada de desenvolvimento entre um empregado com mais experiência na Empresa e outro menos experiente. O foco do programa é o compartilhamento do "conhecimento Petrobras", ou seja, de competências técnicas, cultura, valores e das redes de relacionamentos.

A quem se destina?

Empregados que adquiriram notório conhecimento e experiência nos processos da Companhia ao longo de anos de trabalho, e também aqueles com potencial para absorver essa expertise através de um processo estruturado de desenvolvimento.

Potenciais benefícios

- Aquisição e retenção de conhecimentos críticos e estratégicos para a companhia;
- Oportunidade para o empregado experiente deixar o seu legado para a empresa;
- Desenvolvimento de competências técnicas e oportunidade de revisão pessoal de conhecimentos prévios;
- Maior absorção de cultura, valores, e conhecimentos sobre a Petrobras (histórias, experiências, casos);
- Ampliação do compartilhamento de conhecimentos, das redes de relacionamento e da troca de experiências na companhia.

Em caso de dúvidas... Acesse a palestra virtual sobre o Programa no Portal Petrobras* ou contate o RH da sua Área.

CAPACITAÇÃO

Objetivo do evento

Capacitar os empregados selecionados para atuarem como mentores e mentorados, fornecendo ferramentas para a condução da mentoria.

Conteúdo do evento

- Gestão do Conhecimento
- Programa Mentor Petrobras;
- Cultura e Valores Petrobras;
- Ferramentas e atitudes necessárias para realização da mentoria.

Pontos relevantes para a abertura do evento

- Cenário atual e visão de futuro da Petrobras, com ênfase na necessidade de compartilhamento de conhecimentos para o alcance dos objetivos estratégicos da Petrobras e da Área;
- Formalização do patrocínio gerencial, para a potencialização do comprometimento dos participantes;
- Desafios de conhecimento (relativos à identificação, criação, desenvolvimento, retenção, compartilhamento e aplicação) para a Área e a importância da atuação de todos na gestão desse conhecimento;
- Reconhecimento da importância dos conhecimentos dos participantes para a Companhia.

* Portal Petrobras / Espaço do Conhecimento / Práticas de Gestão do Conhecimento / Mentor Petrobras

APÊNDICE - L: MODELO S.C.O.R.E E SWOT

<p>Causa 2º</p> <p>Cite fatores que levam à situação atual.</p>	<p>Situação (Estado Atual) 1º</p> <p>Com o foco naquilo que está dentro da alçada do par Mentor-Mentorado, o que está bom e o que deve ser melhorado dentro da situação atual do Mentorado?</p>	<p>Objetivo (Estado Desejado) 3º</p> <p>O que quer como objetivo final da Mentoria?</p> <p>O que indicará que houve sucesso no processo?</p>	<p>Efeito 4º</p> <p>Alcançar o objetivo deve levar a que efeitos? Considere efeitos positivos e efeitos colaterais a contornar.</p>
<p>Recursos: 5º</p> <p>Quais são os vários recursos necessários para se ter um processo bem sucedido? Contemple especialmente recursos que tenham a ver com habilidades e atitudes em relação à aprendizagem, iniciativa e capacidade de alcançar objetivos.</p>			

Instrução: O Mentor faz as perguntas ao Mentorado, na sequência indicada pela numeração.

S.C.O.R.E. PARA OBJETIVOS DA MENTORIA

<p>INTERNOS</p>	<p>Strengths (Fortalezas)</p> <p>Quais são as fortalezas de nossa parceria Mentor-Mentorado?</p> <p>Quais são os recursos específicos que favorecem a aprendizagem?</p>	<p>Weaknesses (Fraquezas)</p> <p>Quais são as fraquezas de nossa parceria Mentor-Mentorado?</p> <p>Quais são os recursos pessoais mais limitados?</p>
	<p>EXTERNOS</p>	<p>Opportunities (Oportunidades)</p> <p>Onde estão as oportunidades que favoreçam o sucesso da Mentoria?</p> <p>Em que momentos haverá oportunidades?</p> <p>Quem são os aliados no processo?</p>

APÊNDICE - M: PLANO DE MENTORIA

PETROBRAS		Plano de Mentoria				MENTOR PETROBRAS		
Conhecimentos/processos tratados neste plano:						Proficiência do mentorado no início da mentoria:		Clique aqui e selecione a opção na lista
Resultado final esperado:						Proficiência desejada do mentorado ao término da mentoria:		Clique aqui e selecione a opção na lista
Forma(s) escolhida(s) para aplicação prática do conhecimento:		<input type="checkbox"/> Implantação de projeto <input type="checkbox"/> Melhoria de processo <input type="checkbox"/> Melhoria de produto <input type="checkbox"/> Elaboração de manual/curso/trab.técnico <input type="checkbox"/> Revisão/elaboração padrão/procedimento <input type="checkbox"/> Outras formas (informe ao lado)		Detalhar:		Documentos para revisão ou elaboração (ex.: padrões, manuais, artigos, etc):		
Unidade mentorada:		Unidade mentora:		Mentor:		Data de início da mentoria:		
Cargo:		Cargo:		Função:		Data de término da mentoria:		
Chave:	Matrícula:	Chave:	Matrícula:	Órgão:				
Órgão:		Órgão:						
Objetivos gerais dos envolvidos no programa: Gerentes: Promover o compartilhamento e a preservação de conhecimentos críticos e escassos / Mentor: Realizar o compartilhamento e a preservação de conhecimentos / Mentorado: Desenvolver-se e aplicar o conhecimento transmitido								
DATA	Nº ENCONTRO	TIPO DE ENCONTRO	DURAÇÃO	LOCAL	TEMAS	ATIVIDADES	ações PROPOSTAS	OBSERVAÇÕES
	1	Clique aqui e selecione a opção na lista						
	2	Clique aqui e selecione a opção na lista						
	3	Clique aqui e selecione a opção na lista						
	4	Clique aqui e selecione a opção na lista						
	5	Clique aqui e selecione a opção na lista						
	6	Clique aqui e selecione a opção na lista						
	7	Clique aqui e selecione a opção na lista						
	8	Clique aqui e selecione a opção na lista						
	9	Clique aqui e selecione a opção na lista						
	10	Clique aqui e selecione a opção na lista						
	11	Clique aqui e selecione a opção na lista						
	12	Clique aqui e selecione a opção na lista						
	13	Clique aqui e selecione a opção na lista						
	14	Clique aqui e selecione a opção na lista						
	15	Clique aqui e selecione a opção na lista						

APÊNDICE - N: JORNAL DO RH

Programa Mentor recebe o pontapé inicial na UO-Seal

A IDEIA É REALIZAR O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Com o objetivo de ampliar e acelerar a troca de conhecimento na companhia, promover a troca de experiências e disseminar a cultura da companhia foi realizado, nos dias 28 e 29 de maio, evento que marcou formalmente a implantação do Programa Mentor Petrobras na UO-Seal.

O programa consiste no compartilhamento do conhecimento de forma estruturada entre os empregados mais experientes, referências em suas áreas de atuação, denominados mentores, e os profissionais que trabalham na companhia há menos tempo, os mentorados.



Regina Mota detalhou de que forma o programa será realizado e quais são os envolvidos.

Primeiras lições

Como parte da programação do lançamento do programa, os mentores e mentorados tiveram a oportunidade de trocar ideias e de se conhecerem, com a colaboração das consultoras Neusa Faria do Núcleo de Pensamentos e Ação. O grupo assistiu ainda às palestras "Objetivo de Conhecimento na Petrobras", ministrada pela coordenadora de RH-DQ, Tatyane Cristina Marre, e "Culturas e Valores na Petrobras", ministrada pelo coordenador de RH/AMB, o psicólogo Eduardo Martins Medeiros.

Como resultados alcançados nos dois primeiros dias do programa, o coordenador Anderson Foaça destacou as lições aprendidas de outras unidades, o reconhecimento do papel do mentor, o apoio de gerente geral e do comitê de gestão. "É muito importante essa relação entre os trabalhadores mais experientes com os mais novos. A importância da sistematização e o acompanhamento pelo RH de algo que já era realizado, podendo identificar o potencial instrutor para a companhia", pontuou.

Anderson Foaça salientou ainda a importância do apoio de cada gerência. "Foi muito importante a indicação tanto dos mentores como dos mentorados. Sem esse apoio imprescindível o cumprimento seria inviável", afirmou. Por fim, ele também destacou que hoje na



Anderson Foaça, coordenador do Programa Mentor na UO-Seal.

Petrobras tem, em média 55% de seus empregados com mais de 20 anos de empresa e 44% com até dez anos. "O principal foco do Programa Mentor é aproximar esses públicos, promovendo o compartilhamento de conhecimento entre as gerações Petrobras".

De acordo com um dos mentores do Programa, o engenheiro Celso Marcos de Andrade, esta é uma ótima oportunidade, não só para os mentores, mas também para os mentorados e para a companhia. "Vejo o programa como muito oportuno e importantíssimo no cenário atual, porque pretende a companhia, através do compartilhamento do conhecimento e vivências, agora de forma sistematizada e orientada, revitalizar-se com o que trazem na bagagem os que ingressam e transmitir a esse o seu legado, bem como preservar seus valores, crenças e cultura, para que tenhamos ao final, enriquecidos pela diversidade, uma identidade própria reconhecida onde quer que estejam e que é um diferencial competitivo nos dias de hoje".

O Programa Mentor

O Programa Mentor, nessa fase de implantação na UO-Seal, irá trabalhar com 24 mentores, dentre os quais maioria é de consultores, e 28 mentorados, formado por engenheiros de petróleo, técnico de manutenção e suprimento, além de geofísicos e administradores. O grupo também é formado por mentores e mentorados de outras unidades.



Dezan destacou a importância da transmissão do conhecimento.

De acordo com o gerente geral da unidade, Eugênio Dezan, ainda que não acontecesse na forma de um programa, a troca de conhecimento já era estimulada na unidade. "Embora informalmente, procuramos dinamizar e levá-lo adiante dentro da companhia, onde sempre existiu a passagem de conhecimento", destacou durante a abertura do evento. A gerente do RH da UO-Seal, Regina Mota, detalhou de que forma o programa será realizado e quais são os envolvidos: diretos nessa etapa, que terá como coordenador local o administrador Anderson Foaça, com o apoio das assistentes sociais Luana Ferrari e Sônia Lopes; Segundo Regina, o Programa Mentor visa, acima de tudo, à valorização das pessoas.

Trata-se de um programa estratégico para a empresa, apoiado e encomendado pelo diretor do ES* e o gerente executivo do ES*/NRE durante a implantação do projeto piloto na UO-TH, GE durante os anos de 2010 e 2011. Na UO-Seal desde março de 2012 que ele vem sendo realizado.

O Programa Mentor Petrobras busca as áreas mais críticas e/ou emergentes que necessitam de ações sistematizadas e apoiadas pelo RH no que tange ao compartilhamento de informação, disseminação da cultura organizacional e rede de contatos. O programa trabalhará com um público alvo de empregados aposentáveis e com aqueles de até cinco anos de empresa.

Tendo em vista que a aceleração na aquisição da competência técnica versus diferencial competitivo no mercado mundial vem sendo um dos pontos mais



Mentores e Mentorados ao final do segundo dia de atividade.

discutidos na atualidade, a Petrobras, mais especificamente o ES*, também vem trabalhando fortemente nesse as-

pecto, agora também com uma gerência totalmente voltada para o assunto (RH-DQ), criada no ano passado.

APÊNDICE – O: INFORME CORPORATIVO

***O conhecimento trouxe
você até aqui.
É a sua vez
de levá-lo adiante.***



Você já pensou em Gestão do Conhecimento?
Acesse <http://hotsitegc.petrobras.com.br>
e fique por dentro desse tema.

