

# TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO - FATOR CRÍTICO DE SUCESSO NAS ORGANIZAÇÕES

*SACCONI, Bruno*

**Resumo:** O objetivo deste artigo é apresentar ao leitor a síntese de uma pesquisa desenvolvida no Mestrado em Sistemas de Gestão, no Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente da Universidade Federal Fluminense, sob a orientação do Professor Marco Aurélio Cabral Pinto, D.Sc., e tem como objetivo principal relatar o desafio das organizações em promover transferência de conhecimento entre empregados de gerações diversas, considerando o período compreendido entre as admissões e o ano de aplicação da pesquisa em cada grupo de profissionais divididos nessas gerações. Parte da pesquisa desenvolvida buscou medir o grau de aplicação de um modelo corporativo de gestão do conhecimento em práticas desenvolvidas em unidades de negócios, neste caso específico, representada por uma empresa do segmento petróleo e gás, na cidade de Macaé – Rio de Janeiro. Neste sentido, foram elaborados questionários com as premissas do modelo corporativo e aplicados aos participantes dos projetos e seus coordenadores. A pesquisa contemplou três projetos desenvolvidos na Unidade pesquisada, sendo aplicada no ano de 2010 aos três coordenadores e 341 participantes. Após a aplicação da pesquisa e análise dos resultados, pode-se observar que os projetos de gestão do conhecimento desenvolvidos na Unidade de Negócio apresentam ‘aplicação parcial’ das premissas definidas no modelo corporativo, não significando, desta forma, que os projetos não estejam alinhados, e sim, que cada projeto é focado em diferentes premissas pelo modelo adotado. A amplitude do modelo corporativo de gestão do conhecimento faz com que os projetos desenvolvidos na Unidade foquem apenas algumas de suas premissas, de forma a manter a objetividade dos projetos e assegurar que a gestão do conhecimento seja trabalhada com eficácia em cada premissa focada. A parte da pesquisa explorada no artigo apresentado ressalta a importância da gestão do conhecimento, principalmente quanto ao aspecto de transferência de conhecimento entre gerações diversas, como fator crítico de sucesso nas organizações.

**Palavras chave:** gestão do conhecimento, modelos de gestão, transferência de conhecimento.

## **1. Introdução**

O que era visto apenas como um processo de capacitação para o desenvolvimento de novas atividades ou o aperfeiçoamento profissional passou a ser visto como um processo estratégico nas organizações. A transferência de conhecimento como fator crítico de sucesso se explica pela necessidade da organização em assegurar o conhecimento instalado, ainda que parte de seu corpo funcional se renove, através dos processos de desligamento, aposentadorias e o ingresso de novos profissionais. Quando se trata de uma organização inserida num mercado maduro, onde as instituições de educação técnica e superior suprem a necessidade de conhecimento requerida pelo negócio, essa necessidade deixa de ser tão crítica. No entanto, quando a própria organização é responsável pela geração da maior parte do conhecimento necessário ao desenvolvimento das atividades, um programa de gestão de conhecimento precisa ser bem estruturado, de certa forma complexo e com incondicional patrocínio gerencial para a garantia da eficácia do processo.

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

Segundo Ishikura (2008, p. 166),

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

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

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

Esta dinâmica, por sua vez, exige das organizações expressivos investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal e gestão do conhecimento, de forma a manter sua competitividade e liderança de mercado.

Esses investimentos devem ser concentrados principalmente nas atividades de aceleração da transferência de conhecimento, visando minimizar os possíveis impactos gerados pela rotatividade causada principalmente pela competitividade acirrada e outras oportunidades geradas pelo mercado.

Considerando o problema de gestão do conhecimento identificado, representado neste caso por uma unidade de negócios de uma empresa do segmento petróleo e gás, onde sua força de trabalho está cada vez mais jovem, surge um novo desafio à empresa: como a organização está estruturada para assegurar a transferência de conhecimento requerida pelo processo de renovação de seu quadro funcional.

O desafio está inserido num contexto que exige de qualquer organização a plena capacidade de se adaptar às mudanças do mercado onde estão inseridas e também a capacidade de se manter firme no mercado competidor, adequando sua estratégia sempre que necessário.

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

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

Com um histórico de franco crescimento, a empresa em questão aspira novos desafios, onde a gestão do conhecimento e a capacidade de adaptação às mudanças do cenário são fatores determinantes ao atingimento dos resultados esperados.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1. Pressupostos organizacionais**

De maneira a ordenar as contribuições teóricas relacionadas ao tema proposto, optou-se por revisar criticamente ‘modelos organizacionais’ selecionados. Estes ‘modelos’

seriam, assim, testes a partir dos quais torna-se possível compreender a maior ou menor aplicação das políticas às práticas ou, ainda, da estratégia que resulta da ação estrutural. Morgan (1996) traz, metaforicamente, uma comparação das estruturas organizacionais com elementos e aspectos reais, contextualizados no ambiente, de forma a se pensar a realidade das organizações.

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

Das metáforas apresentadas por Morgan (2007), cabe analisar comparativamente ao tema estudado, a que traz as organizações vistas como cérebros, que apresenta uma reflexão sobre o que acontece se pensarmos nas organizações como cérebros vivos, afirmando que “as organizações são sistemas de informações. São sistemas de comunicações. E são sistemas de tomada de decisões. Portanto não é um exagero considerá-las como cérebros processadores de informações!” Morgan (2007, p. 95). Seguindo a linha de pensamento apresentada, o autor referencia as principais transformações na sociedade como base para uma reflexão sobre organizações como cérebros, como a evolução da Eletrônica (exemplo dos caixas de supermercado, que registram faturamento, controle de estoques, etc), a tecnologia de microprocessamento e as organizações virtuais, e a fabricação *jus in time*. Segundo o autor, “o JIT transformou as relações organizacionais em todo o mundo, ligando o que antes eram organizações independentes em sistemas integrados de inteligência e atividade. Vemos o mesmo processo acontecendo no mundo das finanças e no setor de serviços”. Morgan (2007, p. 97).

A relação entre a gestão do conhecimento e as organizações vistas como cérebros pode ser explicada pelo autor através dos desafios impostos pelas mudanças rápidas. Segundo Morgan (2007, p. 98), “neste mundo onde a mudança e a transformação rápidas estão tornando-se a norma, as organizações enfrentam novos desafios. Além de planejarem e executarem tarefas de maneira eficiente e racional, elas enfrentam o desafio de aprender constantemente e, o que talvez seja ainda mais importante, de aprender a aprender”. Ainda sobre organizações que aprendem, Morgan (2007, p. 99) traz o *feedback* negativo como a primeira ocorrência desse aprendizado, afirmando que: para se auto-regular, os sistemas que aprendem precisam ser capazes de:

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

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

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

As mudanças rápidas, citadas pelas literaturas existentes como principais responsáveis pelos fenômenos organizacionais, podem ser consideradas também como principal fator responsável pela necessidade de se fazer gestão do conhecimento nas organizações.

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

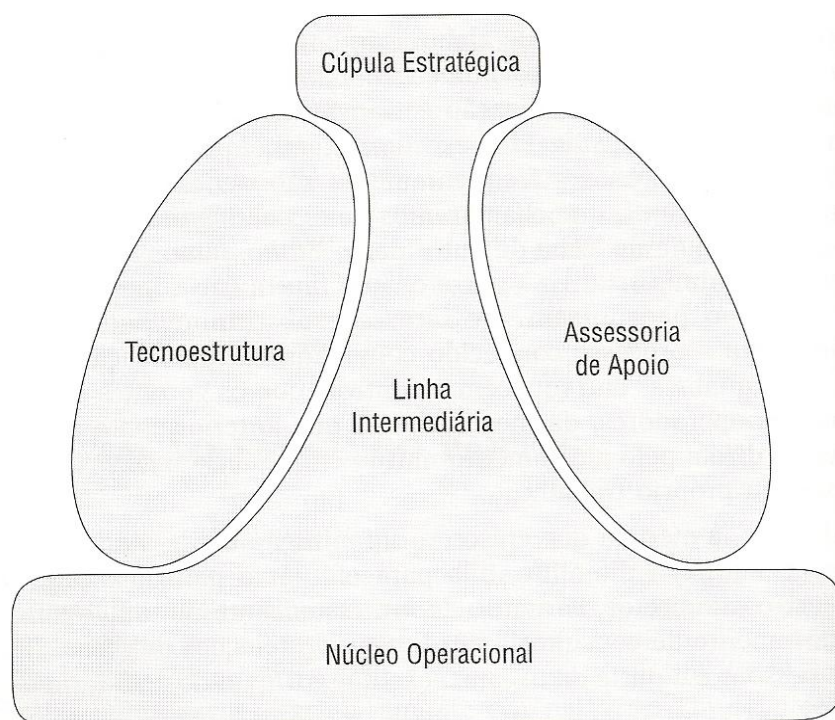


Figura 01: As cinco partes básicas da organização.

Fonte: Mintzberg (2003, p. 22).

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

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

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

## 2.2. Transferência de conhecimento

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

carga de trabalho nas organizações, não sobrando muito tempo para se dedicar a transferência de conhecimento.

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

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

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

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

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

### **2.3. Conhecimento tácito *versus* conhecimento explícito: o papel das organizações criadoras de conhecimento**

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

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

Nonaka e Takeuchi ilustram esse processo, conforme figura 02:

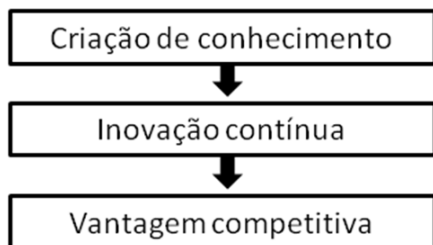


Figura 02: Criação do conhecimento como vantagem competitiva. Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 5).

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

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

Como já descrito em subcapítulos anteriores, o conhecimento nem sempre está presente apenas nos livros e computadores, ele pode estar nas relações ou na mente dos empregados da organização, o que leva a necessidade de conceituar e diferenciar estas modalidades de conhecimento, de acordo com a visão de Teixeira (2003, p. 23):

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

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

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

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

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

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

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

Desta forma, a transposição deste conhecimento, se torna o principal desafio das empresas geradoras de conhecimento – disponibilizar este conhecimento que está na mente das pessoas em conhecimento explícito, alavancando o conhecimento organizacional.

### **3. Aspectos metodológicos**

A metodologia utilizada na pesquisa em questão permitiu a coleta e análise de informações direcionadas à gestão do conhecimento na unidade de negócio pesquisada, tendo como proposta de verificar como a organização está estruturada para assegurar a transferência de conhecimento requerida pelo processo de renovação de seu quadro funcional.

A pesquisa foi aplicada em uma empresa do segmento petróleo e gás, com atuação em diferentes regiões do país.

A amostra é caracterizada por uma unidade de negócio, sediada na cidade de Macaé-RJ, com aproximadamente 6 mil empregados.

No total, 341 participantes receberam os questionários. Os dados foram analisados através de tabulação eletrônica, disponibilizada eletronicamente. Todos os resultados

quantitativos, com as análises pertinentes a cada premissa foram coletados, tratados e inseridos no resultado da pesquisa, bem como os aspectos qualitativos relevantes. A pesquisa abordou 3 projetos de gestão do conhecimento desenvolvidos na unidade de negócio, onde foram aplicados questionários para os participantes e entrevistas com os coordenadores dos projetos.

A construção dos questionários foi desenvolvida com base nas premissas definidas no modelo corporativo de gestão do conhecimento adotado pela organização. Todas as premissas foram inseridas no questionário com o objetivo de se obter a percepção completa dos participantes sobre a aplicabilidade do modelo nos projetos pesquisados. Para fins de exposição neste projeto, a síntese dos resultados foca especificamente a premissa “Disseminação do Conhecimento”, que reflete como o conhecimento gerado nos diferentes projetos é disseminado na organização.

#### **4. Projetos estruturados de gestão do conhecimento**

Os projetos desenvolvidos na unidade de negócio em questão relacionados à Transferência de Conhecimento, que foram abordados na pesquisa são:

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

##### **4.1. Programa de ambientação para empregados recém admitidos**

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

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

O processo de ambientação ocorre em diferentes etapas, compreendendo palestras palestras pré-admissionais, workshop de ambientação, integração com facilitadores de ambiência, cursos institucionais e monitoramento da ambientação durante o primeiro ano de trabalho.

##### **4.2. Fórum de melhores práticas de operações**

O evento tem o objetivo de identificar e reconhecer as melhores práticas desenvolvidas nas diversas frentes operacionais da empresa, disseminando o conhecimento e incentivando a aplicação das melhores práticas por toda a empresa.

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

Após o evento, os participantes podem elaborar suas recomendações e propostas de disseminação das melhores práticas apresentadas e após avaliação da comissão organizadora, é estabelecido um cronograma de verificação da implantação das excelências de gestão propostas, identificando possíveis riscos de cada proposta a ser implementada e sugerindo recursos necessários para a implantação.

##### **4.3. Projeto Gerente do Futuro**

O projeto tem como objetivo identificar potenciais líderes na organização e desenvolver uma capacitação específica para os participantes, aperfeiçoando-os nas diversas competências gerenciais mapeadas.

Os participantes são avaliados quanto a proficiência de conhecimento nas competências gerenciais pré mapeadas e o resultado da avaliação gera um plano de desenvolvimento, onde as lacunas de conhecimento são fortalecidas, preparando os futuros líderes para o exercício da função.

## 5. Resultados da pesquisa

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

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

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

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

Tabela 01: Grau de avaliação da pesquisa

A pesquisa contou com a seguinte introdução:

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

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

### 5.1. Síntese dos resultados

A síntese de resultados a seguir é apresentada focando a premissa “Disseminação do Conhecimento” Importante ressaltar que os resultados representam a percepção dos participantes que responderam aos questionários, cabendo, desta forma, análise específica para as conclusões e possíveis ações a serem tomadas diante do resultado apresentado.

A premissa “Disseminação do Conhecimento” apresenta a seguinte definição na organização: promover ambiente propício para o compartilhamento, a colaboração e a aprendizagem organizacional. São objetivos desta fase:

- a. Aperfeiçoar a organização e recuperação da informação;
- b. Promover o compartilhamento, a integração e a reutilização do conhecimento.

Na visão dos respondentes, os projetos apresentam o seguinte grau de aplicação na premissa “Disseminação do conhecimento”:

Projeto	Visão do participante	Visão do coordenador
---------	-----------------------	----------------------



Programa de ambientação para empregados recém admitidos	Aplicação parcial	Aplicação integral
Fórum de melhores práticas de operações	Aplicação integral	Aplicação integral
Projeto Gerente do Futuro	Aplicação parcial	Aplicação integral

Tabela 02: Resultado da avaliação – Premissa “Disseminação do Conhecimento”.

Algumas considerações obtidas a partir da análise qualitativa da premissa foram observadas:

#### 5.1.1 Visão dos participantes

Programa de ambientação para empregados recém admitidos: o programa visa promover o conhecimento necessário para que o empregado recém admitido possa se desenvolver na Unidade. O compartilhamento de informações neste caso é claramente apresentado no escopo no programa. Sobre o aperfeiçoamento da organização e recuperação da informação, acredita-se que a premissa não faz parte do objetivo do programa.

Fórum de melhores práticas de operações: O objetivo central do Fórum é compartilhar conhecimento e reutilizá-lo da melhor forma, gerando valor para a cadeia produtiva. O fórum pode garantir o aperfeiçoamento da organização, desde que as práticas apresentadas sejam implementadas efetivamente e gerem resultado para todas as Unidades. Não há um controle da implementação nas unidades de produção.

Projeto Gerente do Futuro: No módulo específico, onde profissionais mais experientes compartilham com os participantes suas experiências e conhecimento, está ocorrendo efetivamente a aplicação desta premissa. A integração e compartilhamento do conhecimento ocorrem no fluxo transmissor do conhecimento x receptor do conhecimento. Já a reutilização do conhecimento independe do transmissor do conhecimento. Cabe ao participante do projeto aplicá-lo no desenvolvimento da função, quando designado. A premissa ‘aperfeiçoar a organização e recuperação da informação’ não se aplica ou apresenta baixa aplicação para o projeto Gerente do Futuro. O objetivo é a capacitação individual dos participantes, subsidiando-os para possíveis designações às posições de liderança. O âmbito organizacional não é o foco do projeto.

#### 5.1.1 Visão do coordenador do projeto:

Programa de ambientação para empregados recém admitidos: A premissa contempla o principal objetivo do projeto, que é o compartilhamento e a integração do conhecimento.

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

Projeto Gerente do Futuro: O projeto é considerado perfeitamente alinhado a esta premissa.

## 6. Conclusões

A pesquisa destinou-se a mensurar a aplicação das políticas definidas no modelo corporativo de gestão do conhecimento nas iniciativas locais de uma empresa do segmento petróleo e gás, localizada na cidade de Macaé – RJ.

Para este objetivo, foram escolhidos três projetos de gestão do conhecimento e aplicado questionários aos participantes, buscando verificar a aplicação de cada premissa contida

no modelo corporativo de gestão do conhecimento nas ações desenvolvidas em cada projeto. Os coordenadores de cada projeto também foram entrevistados, contribuindo para a análise e mensuração do modelo nos projetos.

A aplicação das premissas definidas no modelo de gestão do conhecimento nas iniciativas locais é um fator importante para assegurar a gestão do conhecimento na organização, principalmente pela diversidade cultural das áreas de negócios e pela dispersão das Unidades nas regiões onde atuam, o que pode causar um distanciamento das diretrizes corporativas.

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

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

Especificamente para a premissa “Disseminação do Conhecimento”, de fato, a organização está estruturada para assegurar a transferência de conhecimento requerida pelo processo de renovação do seu quadro de pessoal, tomando como base os projetos estudados nesta pesquisa e seus resultados.

## **Referências**

- BARROS, Aidil; LEHFELD, Neide. **Fundamentos de metodologia científica – Um guia para a iniciação científica**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento – Ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CARBONE, Pedro P.; BRANDÃO, Hugo P.; LEITE, João B. D.; VILHENA, Rosa M. de P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CARVALHO, Isamir M. **Estratégias para implantação de gestão do conhecimento**. In: ANGELONI, Maria T. (Organizadora). **Gestão do conhecimento no Brasil – Casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2008.
- COSAC, Claudia M. Daher, et al. **Poder, dominação e mudança social**. Anais 1º Congresso Brasileiro de Sistemas, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, 2005.
- DALKIR, Kimiz. **Knowledge Management in Theory and Practice**. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005.
- DAVENPORT, Thomas; PRUSAK Laurence. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- EDVINSSON, Leif. **Longitude corporativa – Navegando pela economia do conhecimento**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2003.
- GARVIN, David A. **Construção da organização que aprende**. In: **Gestão do Conhecimento**. Harvard Business Review. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- GOULART, Sonia. **Gestão do conhecimento integrada à estratégia organizacional**. In: ANGELONI, Maria T. (Organizadora). **Gestão do conhecimento no Brasil – Casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2008.
- ISHIKURA, Yoko. **Gestão do conhecimento e concorrência global: a abordagem da Olympus à gestão do conhecimento global na indústria de câmeras fotográficas**

**digitais.** In: NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Gestão do conhecimento.* Porto Alegre, Bookman, 2008.

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

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

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

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

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

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

\_\_\_\_\_. **Gestão do Conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

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

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

PEREIRA, Dilza T. **A contribuição da cultura organizacional para a construção do futuro desejado – um estudo de caso na Unidade de Negócio de Exploração e Produção da Bacia de Campos – PETROBRAS/E&P/UN-BC.** Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão) LATEC, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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