

A UTILIZAÇÃO DAS REDES DE COLABORAÇÃO EM UMA EXPERIÊNCIA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Regina Santos Silva Tonini¹
José Erasmo de Souza Filho²
Márcia Maria Andrade de Carvalho³
Geraldo Tonini Júnior⁴
Elizete Pereira Sá⁵

RESUMO

No âmbito da Gestão do Conhecimento, desde o início do século XXI, o conhecimento, a informação, a notícia, a opinião, a comunicação, o serviço e a interação entre os saberes são matérias-primas básicas, importantes na economia das organizações tanto quanto o capital financeiro. Considerado como uma fonte de vantagem competitiva sustentável, o conhecimento é, por via de consequência, um recurso estratégico muito importante nas organizações públicas e privadas. “Na Petrobras, o processo Gestão do Conhecimento visa à criação de valor para o negócio, buscando identificar, criar, preservar, compartilhar e aplicar conhecimentos necessários à realização dos processos e projetos da Companhia” (PORTAL PETROBRAS, 2016). O processo Gestão do Conhecimento, como uma ação estratégica da agenda de mudanças, teve início na Petrobras por volta do ano 2000. A partir de então, diversas iniciativas foram desenvolvidas nas áreas corporativas e unidades operacionais. A pretensão deste estudo é avaliar o desafio da utilização do Conecte, rede de colaboração interna da Petrobras, como ferramenta de trabalho neste processo. A experiência teve sua fundamentação no modelo de Gestão do Conhecimento da Petrobras, desenvolvido em 2013. Para complementar o embasamento desta experiência, foram utilizados os estudos da metodologia de modelagem EKD (Enterprise Knowledge Development), que fornece uma forma sistemática de analisar, entender, desenvolver e

¹ Mestra em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília – UnB, Especialista em O&M - Universidade Federal da Bahia – UFBA, Especialista em Bibliotecas Escolares - Universidade de Antioquia, Medellin – Colômbia, Bacharel em Biblioteconomia e Documentação pela UFBA,

² Mestre em Engenharia Civil pela Universidade Federal da Paraíba – UFPB, Engenheiro Químico pela Universidade Federal da Paraíba – UFPB.

³ Doutora em Planejamento Urbano e Regional - Universidade Federal do Rio de Janeiro –UFRJ, Mestre em Planejamento Urbano e Regional – UFRJ, Bacharel em Ciências Contábeis - Universidade Católica do Salvador - UCSAL

⁴ Especialista em Modelagem Geológica pela Universidade Federal de Ouro Preto/Petrobras, Engenheiro Geólogo graduado pela Escola de Minas - Universidade Federal de Ouro Preto.

⁵Mestra em Administração Estratégica pela Universidade Salvador UNIFACS, Especialista em Organização e Sistemas de Informação pela Universidade Federal da Bahia; Bacharel em Biblioteconomia pela Universidade Federal da Bahia; Administradora de Empresas pela Universidade Salvador UNIFACS.

documentar um negócio e seus componentes, utilizando a modelagem organizacional, com o objetivo de fornecer a descrição clara do funcionamento do negócio. O Conecte foi utilizado como ferramenta para interação entre as pessoas em um projeto-piloto desenvolvido em uma área da Universidade Petrobras na Bahia. O estudo analisou as dificuldades enfrentadas para implantação e os fatores que influenciaram no processo de expressão do conhecimento tácito, no compartilhamento e na construção coletiva. A ação desenvolvida tem a característica de ser participativa e de sistematizar o desenvolvimento das atividades dos membros das equipes de trabalho. As funcionalidades do Conecte contribuíram para a apresentação de um resultado gerado e aplicado pelos empregados da área, especialmente para aqueles que se inscreveram nos Programas de Incentivo ao Desligamento Voluntário (PIDV) em 2014 e 2016. Neste caso, foi utilizada a prática de Inventário do Conhecimento, uma das práticas adotadas no âmbito corporativo da empresa.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Conecte, Redes Sociais, Aprendizagem Organizacional.

USE OF COLLABORATION NETWORK IN A KNOWLEDGE MANAGEMENT EXPERIENCE

ABSTRACT

In the management of knowledge of this early twenty-first century, knowledge, information, news, opinion, communication, service and interaction between knowledge are basic raw materials, important in the economy of organizations as well as financial capital. Regarded as a source of sustainable competitive advantage, knowledge is in consequence, a very important strategic resource in public and private organizations. "In Petrobras, the Knowledge Management process aims to create value for the business in order to identify, create, preserve, share and apply knowledge needed to implement the processes and projects of the Company" (PORTAL PETROBRAS, 2016). The Knowledge Management process as a strategic action began in around 2000 at Petrobras. Since then several initiatives have been developed in corporate and Operations areas. The intention of this study is to evaluate the challenge of using Conecte, an internal collaboration network at Petrobras as a tool for knowledge management process. The experiment has its foundation on the Petrobras Knowledge Management model, developed in 2013. To complement the experiment studies of EKD (Enterprise Knowledge Development) were used. EKD is a methodology that provides a systematic way to analyze, understand, develop and document a business and its components, using organizational modeling with the objective to provide a clear description of the business operation. Conecte was used as a tool for interaction between people in a pilot project developed in an area of Petrobras University in Bahia. The study presents an analysis of the difficulties in implementation, the factors that influence the manifestation of tacit knowledge process, sharing and collective construction. The developed action has the characteristics of being participative and to systematize the development of activities of members of work teams. The features of Conecte contributed to the presentation of results generated and applied by employees of the area, especially for those who signed up in Voluntary Termination Incentive Program (PIDV) in 2014 and 2016. In this case, the practice used was the Knowledge Inventory, which is one of the business practices adopted by the approved model in the Organization.

Keywords: Knowledge Management, Conecte, Social Networks, Organizational Learning.

1. INTRODUÇÃO

No passado, a obra de Adam Smith “A Riqueza das Nações” (1776), ao demonstrar que a vantagem pessoal, continha o potencial de geração de benefício para a sociedade, revolucionou o pensamento humano e lançou os fundamentos da moderna ciência econômica.

No século XX, os pioneiros do estudo da Gestão do Conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997), lançaram uma “Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional”, a qual está resultando em uma nova revolução no pensamento humano. Observaram que “ o processo de construção do conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito às crenças e compromissos. Está relacionado com a ação, com a atitude e com uma intenção específica”.

No século XXI, a Gestão do Conhecimento é considerada um recurso estratégico para conferir vantagem competitiva às organizações. Tal consideração tem seu fundamento na seguinte observação: “as organizações que priorizaram, nas suas ações gerenciais, uma cultura voltada para o conhecimento e inovação, garantiram a continuidade dos seus negócios”.

Diante destes cenários, como uma ação estratégica da agenda de mudanças previstas na Petrobras, o processo Gestão do Conhecimento teve início por volta do ano 2000. Em 2013 foi desenvolvido o Modelo de Gestão do Conhecimento, no âmbito do Projeto de Reposicionamento da Gestão do Conhecimento, contando com a participação de consultores, especialistas e representantes de diversas áreas. Em virtude desse fato, várias iniciativas foram desenvolvidas nas áreas e unidades da Companhia.

Este estudo tem a pretensão de contribuir para dar resposta ao seguinte questionamento:

É possível utilizar o Conecte como ferramenta de trabalho no processo de Gestão do Conhecimento?

Para responder ao questionamento, são definidas as possibilidades da ferramenta, as quais são demonstradas a partir das suas funcionalidades, por meio da descrição de cada uma delas e, da explicação sobre a forma como foram utilizadas na experiência de Sistematização do Conhecimento Tácito no Campus Salvador da Universidade Petrobras.

O processo desenvolvido tem as características de ser participativo e de sistematizar o desenvolvimento das atividades.

As dificuldades enfrentadas para o desenvolvimento do trabalho são apresentadas de forma expositiva, com cuidado para não perder o foco principal do estudo.

Para explicar o embasamento da experiência, são apresentados referenciais teóricos sobre o assunto principal e correlatos e, comentado, em linhas gerais, uma sinopse sobre a base metodológica do *Enterprise Knowledge Development* (EKD).

A execução do trabalho se baseou em uma das Práticas Corporativas de Gestão do Conhecimento adotadas pela Petrobras: o Inventário do Conhecimento. São comentados os resultados obtidos e apresentadas as conclusões e sugestões.

2. GESTÃO DO CONHECIMENTO, APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E REDES SOCIAIS

O conhecimento organizacional e a aprendizagem organizacional são temas correlatos e interdependentes, estudados no âmbito da Gestão do Conhecimento.

De acordo com a utilização que se faça de uma rede social, este recurso de interação entre as pessoas, poderá se tornar uma preciosa ferramenta de aprendizagem. A abordagem

dos temas neste contexto traz a reflexão sobre a importância dos conceitos estabelecidos pelos estudiosos dos assuntos.

2.1. Gestão do Conhecimento

De acordo com NONAKA e TAKEUSHI (1997), Gestão do Conhecimento é o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. É a administração dos ativos de conhecimento das organizações.

TERRA (2003, p. 166), afirma que “Gestão do Conhecimento significa rever e organizar as principais políticas, processos e ferramentas de gestão tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, partilha e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultado (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores”.

Teixeira (2003) conceitua Gestão do Conhecimento como “o conjunto de processos de criação, uso e disseminação de conhecimentos na organização”. Considera a abrangência da Gestão do Conhecimento desde os conhecimentos explícitos, aqueles que estão registrados em alguma mídia e disponíveis para acesso pelos demais membros da organização, como também os conhecimentos tácitos, ou seja, o conjunto de informações, experiências e insights que não estão registrados em lugar algum, que residem apenas na memória individual de cada membro da organização.

Dalkir (2005, p. 2) afirma que gestão do conhecimento representa uma ação deliberada e uma abordagem sistemática, com o objetivo de garantir a plena utilização da base de conhecimento da organização. Considera, ainda, o potencial do indivíduo, suas habilidades, competências, pensamentos, inovações e ideias, para criar um ambiente organizacional mais eficaz.

Na Petrobras, Gestão do Conhecimento é um processo que visa à criação de valor para o negócio, buscando identificar, criar, preservar, compartilhar e aplicar conhecimentos necessários à realização dos processos e projetos da companhia. (Portal Petrobras, 2016).

2.2. Aprendizagem Organizacional

Na aprendizagem organizacional é importante considerar as reflexões de estudiosos como Kim (1998), que conceituou a aprendizagem organizacional como o momento em que os modelos interpretativos e rotinas deixam de ser individuais e passam a ser compartilhados pelos membros de uma organização. Considerou a aprendizagem como um processo onde o conhecimento é criado através da transformação da experiência, envolvendo dois momentos, o que as pessoas aprendem (*know-how*) e como elas compreendem e aplicam esse conhecimento (*know-why*), portanto, a aprendizagem reflete o aumento da capacidade de alguém efetuar escolhas que levam de modo mais preciso e próximo do objetivo desejado.

Observou ainda que, nos modelos mentais dos indivíduos reside a maior parte do conhecimento de uma organização: tanto o *know-how*, saber como fazer, como o *know-why*, saber por que fazer.

Nesta mesma linha, Peter Senge (1998), afirmou que a aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. Afirmou ainda que quando o grupo aprende, além de produzir resultados extraordinários, seus integrantes se desenvolvem com maior rapidez no sentido individual. Segundo Fischer e Silva (2004), a aprendizagem organizacional, apesar das divergências acadêmicas, apresenta em suas definições a importância da aquisição, melhoria e transferência do conhecimento. Takahashi e Fischer (2008) afirmam que a aprendizagem organizacional se refere ao processo de mudança transformacional, envolvendo os vários níveis (indivíduos, grupos e organização), pelo qual se dá a criação, utilização e institucionalização do conhecimento.

Segundo Taveira (2010, p. 5), a aprendizagem organizacional na Petrobras tem sido um desafio presente desde sua criação, devido à inexistência de mão-de-obra qualificada que pudesse atender adequadamente às necessidades de seus processos produtivos.

Observa ainda a importância da proposta da Universidade Petrobras no desenvolvimento de soluções educacionais realizadas em diferentes níveis de reação, de aprendizagem e de impacto.

Afirma que, apesar de bastante estruturada e plenamente implantada, a educação corporativa, no contexto do Sistema Petrobras, requer permanente revisão e atualização, para que esteja adequada às necessidades de desenvolvimento de competências necessárias aos desafios estratégicos.

2.3. Redes Sociais

A utilização das redes sociais tem sido objeto de reflexão de vários estudiosos.

Recuero (2009), na sua publicação sobre redes sociais na internet traduz o pensamento de Garton, Haythornthwaite e Wellman (1997, p. 36) explicando que as relações sociais, no contexto da mediação pelo computador apresentam diferenças vitais com relação aos demais contextos porque no âmbito da Internet, as relações tendem a ser mais variadas, pois há troca de diferentes tipos de informação em diferentes sistemas, como, por exemplo, trocas relacionadas ao trabalho, à esfera pessoal e mesmo a outros assuntos. Observa que o estudo da sociedade a partir do conceito de rede representou um dos focos de mudança que permeou a ciência durante todo o século XX. Comenta sobre o início pelas ciências exatas, com os matemáticos e físicos que trouxeram as maiores contribuições para o estudo das redes, as quais depois foram absorvidas pela sociologia, na perspectiva da análise estrutural das redes sociais.

Em relação à utilização das redes de informações nas organizações empresariais, Vidotti (2014) observa que a gestão de pessoas, de informações e de negócios entre as empresas, combinados entre si, geram uma nova onda chamada de Rede Empresarial. Complementa dizendo que, a diferença da Rede Empresarial reside justamente na possibilidade de definição prévia das informações disponíveis para cada usuário pelo agente de transição, quando este avaliar adequado. Cada vez mais, na era da informação, saber reconhecer os ambientes e maneiras de comunicação torna-se essencial para o sucesso das organizações.

Barros (2014), no seu texto sobre redes sociais comenta que, devido ao potencial das mesmas para a colaboração, para o estabelecimento de conexões, troca de informações e ideias, acadêmicos e pesquisadores podem utilizá-las para otimizar os seus trabalhos.

Inclusive apresenta algumas delas como: Academia.edu, Mendeley, ResearchGate, Zotero e Scholastica. Note-se que estas redes são essencialmente acadêmicas.

Na Petrobras, a partir de 2013 foi implantada uma rede de colaboração, com o propósito de ser um espaço para a conexão de pessoas com objetivos e interesses comuns, de modo a gerar valor para o negócio da Petrobras a partir da colaboração, compartilhamento, conhecimentos, visibilidade às pessoas em busca de novas soluções.

3. A EXPERIÊNCIA REALIZADA NO CAMPUS SALVADOR DA UNIVERSIDADE PETROBRAS

A realização da experiência no *campus* Salvador da Universidade Petrobras foi inspirada, a partir da interação com um grupo de estudos da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento na Bahia (SBGC-BA).

A referida interação contribuiu para o aprofundamento de estudos dos assuntos de interesse da Organização.

Considerando que a Cadeia de Valor do RH apresentava uma posição relevante na Gestão Estratégica de Processos do Desenvolvimento da Aprendizagem Organizacional, delineou-se o desenvolvimento de uma ação que contemplasse um projeto na área de Gestão do Conhecimento.

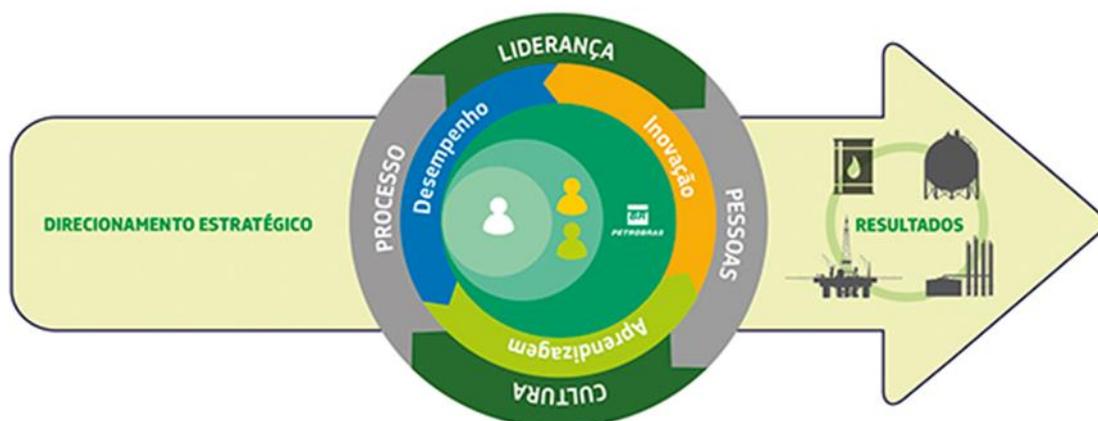
O primeiro passo foi dado através da interação com membros da equipe que compartilhavam do mesmo interesse pelo assunto.

Foi elaborado um projeto piloto, o qual foi apresentado à gerência imediata. Após a aprovação, foram iniciadas as entrevistas com os membros das equipes de trabalho do *campus*.

Neste contexto, a busca se deu por um modelo adequado para a implantação da Gestão do Conhecimento (GC).

Um projeto de reposicionamento da GC em todo o Sistema Petrobras está em curso. O objetivo é promover uma maior integração da GC aos processos da companhia, buscando evolução na sua governança, sustentabilidade e resultados.

A representação gráfica do Modelo de Gestão da GC na Petrobras remete ao esforço em se transformar o conhecimento individual em conhecimento coletivo e em conhecimento organizacional, visando garantir a sua herança histórica e todo o processo evolutivo do intelecto da companhia.



Modelo de Gestão do Conhecimento na Petrobras.
 © GT de Gestão do Conhecimento para o Projeto Estratégico de RH (DIP RH 145/2013)

Fonte: Portal Petrobras (acessado em 27/07/2016)

A sustentação do modelo está fundamentada nos pilares: pessoas, processo, liderança e cultura.

A condução da Gestão do Conhecimento, considerando os elementos desse modelo, direcionada pelos objetivos estratégicos da organização, gera valor agregado ao negócio da empresa contribuindo para seus resultados. (Portal Petrobras, 2016).

Tomando como base o Modelo de Gestão do Conhecimento na Petrobras, foi iniciada a experiência de implantação da prática de Inventário do Conhecimento, no *campus* Salvador da Universidade Petrobras (UP).

Inventário do Conhecimento é uma ferramenta que permite a identificação e registro das atividades desempenhadas pelo empregado, bem como os conhecimentos utilizados para o desenvolvimento das tarefas, com o objetivo de promover o compartilhamento dos conhecimentos na organização.

A partir da identificação das atividades e conhecimentos registrados, realiza-se o detalhamento das principais informações sobre os mesmos, relacionando: as atividades executadas na rotina de trabalho do empregado, as pessoas envolvidas e seus contatos, as atividades complementares das quais o empregado participa e as lições aprendidas identificadas durante a sua trajetória na organização.

Como complementação do embasamento teórico do trabalho foram realizados estudos sobre a “*Enterprise Knowledge Development (EKD)*”.

Esta metodologia fornece uma forma sistemática de analisar, entender, desenvolver e documentar um negócio e seus componentes, utilizando a modelagem organizacional. Tem como objetivo a descrição clara e não ambígua de como o negócio funciona atualmente, quais são os requisitos e razões para que uma determinada mudança ou nova prática seja desenvolvida na empresa, quais são as alternativas que deveriam ser criadas para cumprir esses requisitos e quais são os critérios e argumentos para a avaliação dessas alternativas” (Bubenko et al., 2001). Segundo este autor, o modelo nunca pode ser uma imagem exata do mundo real, mas uma percepção coletiva, representando os padrões de referência, experiências e *backgrounds* dos participantes.

3.1. O Conecte

Analisando-se a missão delineada pelo Conselho de Consultores da UP (*Atuar como um centro integrado de capacitação corporativa, através da estruturação e disseminação de conhecimentos relacionados às competências críticas, com foco no plano de negócios e gestão da Petrobras*), foram iniciadas algumas reflexões sobre a instituição no contexto da atual reestruturação, tendo então aflorados os seguintes questionamentos:

a) Como a Universidade Petrobras (UP) poderá cumprir esta missão?

Resposta: Utilizando adequadamente o seu capital intelectual e os seus recursos tecnológicos para o desenvolvimento de uma ação inovadora em transmissão do conhecimento, com a visão integrada de capacitação dos seus empregados.

b) O que é o capital intelectual?

Resposta: De acordo com Stewart (1998), o capital intelectual é representado pela soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva.

Diante desta observação, podemos entender que o capital intelectual da UP é representado pelo conhecimento, pelo saber dos membros da sua equipe de trabalho.

c) Quais são os recursos tecnológicos para o desenvolvimento da ação inovadora?

Resposta: Os *softwares* disponíveis para o desenvolvimento das atividades, entre eles: o Conecte.

d) O que é o Conecte?

Resposta: É a rede de colaboração da Petrobras, é um espaço para a força de trabalho colaborar nas atividades diárias, compartilhar experiências e ideias, disseminar conhecimentos e encontrar novas soluções de negócio.

A tecnologia utilizada para o seu funcionamento é o *software* IBM Connections (IBM Brasil, 2016).

e) Por que o Conecte?

Resposta: Porque através das suas funcionalidades, se a UP utilizar a ferramenta adequadamente, conseguirá transmitir o conhecimento com a visão integrada de capacitação dos empregados.

Poderá contribuir, inclusive, para um resultado financeiro interessante, por ser uma ferramenta já adquirida e utilizada, por uma boa parte de empregados da Companhia.

Através das suas funcionalidades, a ferramenta contribuirá para que a comunidade Universidade Petrobras se torne uma comunidade de grande alcance entre os membros da força de trabalho da organização como um todo, porque ela apresenta possibilidades, tais como:

- ✓ Localizar pessoas com as quais se deseja conectar;
- ✓ Criar um espaço para a colaboração de um grupo;
- ✓ Compartilhar documentos e recursos de trabalho;
- ✓ Manter um *blog* para compartilhar conhecimento e experiência;
- ✓ Compartilhar *links* para páginas da Web;

- ✓ Criar um espaço para um grupo compartilhar ideias.

Através da funcionalidade **Atividades** foi possível organizar o trabalho do grupo em tarefas. Compartilhar informações, designar e controlar itens de pendências e organizar reuniões. Foi possível incluir novos membros em atividades, permitindo incorporar rapidamente pessoas a um projeto.

A funcionalidade **Blogs** possibilitou a criação de diários utilizados para compartilhar informações, com entradas regulares publicadas sobre um assunto ou tema específico. Os leitores do blog ficaram atualizados sobre as novidades e puderam manter um diálogo constante com o criador do blog e os demais leitores.

A funcionalidade **Favoritos** foi utilizada para armazenar, organizar e compartilhar links interessantes na internet e na intranet a partir de um único local. Foi possível compartilhar alguns com os colegas. Foi possível também visualizar os favoritos de outras pessoas possibilitando novas conexões a partir de interesses comuns.

Através das **Comunidades** as pessoas foram agrupadas para compartilharem interesses, projetos ou atividades. As comunidades podem ser públicas, moderadas ou restritas. Os responsáveis pelas comunidades definem ou modificam seu tipo de acordo com suas necessidades. Na comunidade pública, qualquer pessoa pode ler e participar. Na comunidade moderada, todos podem ler mas para participar é necessário ter autorização do responsável ou proprietários. Nas comunidades restritas, apenas os participantes podem ler e contribuir, mas todos podem ver os títulos e nomes dos responsáveis.

Através da funcionalidade **Arquivos** foi possível armazenar e compartilhar documentos em um único local sem precisar enviar anexos grandes por e-mail. Foi possível curtir e fazer comentários sobre os arquivos, organizá-los usando pastas e controlar as diferentes versões.

A funcionalidade **Fóruns** é um espaço de discussão com foco em um determinado tema. Foi possível participar de um fórum publicando questões ou respondendo a tópico de discussões existentes. Fóruns são uma ótima forma de discutir ideias e coletar *feedback*.

A funcionalidade **Perfil** possibilitou a localização e conexão com os colegas rapidamente. Foi possível pesquisar pessoas com base nas informações de contato, experiências ou conhecimento e assim construir a rede.

Através da funcionalidade **Wikis** foi possível desenvolver e construir conteúdos de forma colaborativa. Eles são estruturados como uma coleção de páginas sobre um determinado tópico, projeto ou atividade. Os participantes de *wikis* puderam incluir suas próprias páginas, editar e comentar sobre páginas existentes, mantendo-as atualizadas e registrando assim a colaboração.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ponto de partida foi a sensibilização da gerência do RH/UP/CSAL, mostrando a importância do desenvolvimento do projeto. A partir do patrocínio gerencial, foram realizadas as entrevistas com os membros das equipes indicadas pelos gestores de cada uma das áreas de atuação.

Na sequência, foram criadas, através do Conecte, as comunidades “Sistematização do Conhecimento no RH/UP/ CSAL”, “Ambiência no RH/UP/CSAL”, “Visitas Técnicas de Integração”, “Conscientização em SI na UP – Bahia” e “Universidade Petrobras”, as quais possibilitaram a interação entre os membros das equipes de trabalho, explicando detalhadamente a forma de execução das suas tarefas e rotinas para cada uma das atividades das equipes.

O passo seguinte foi o desdobramento da comunidade “Universidade Petrobras” em duas outras: uma restrita, destinada à discussão de assuntos internos da UP e outra moderada, para servir como balcão de venda dos produtos e serviços da UP. Deve ser moderada para que os participantes se sintam comprometidos com a inclusão de assuntos interessantes para o trabalho e de interesse para a organização. Após a disseminação ostensiva da comunidade Universidade Petrobras, quando ela se tornar o sonho de acesso de todo empregado, poderá ser criada mais um terceiro tipo de comunidade, a “Universidade Petrobras Pública”.

Acredita-se que a chave do sucesso do projeto está na força moral que a UP representa diante da força de trabalho Petrobras. A qual se utilizada adequadamente, contribuirá para manter sua legitimidade e promoverá a necessária sustentabilidade ao desenvolvimento dos seus projetos futuros. Cada professor, cada orientador didático, cada membro da força de trabalho, pode ser um formador de opinião utilizando sua capacidade em favor dos projetos da UP.

Consideram-se como desafios para o estágio atual e futuro das comunidades “Universidade Petrobras”:

- A divulgação intensa dos produtos e serviços da UP, através do Conecte, e a divulgação destas comunidades via Portal Petrobras;
- Patrocínio da alta gerência para a consecução dos objetivos propostos;
- A transformação da Universidade Petrobras, em um veículo forte, de longo alcance, por meio de conteúdos de qualidade e interessantes para os empregados Petrobras, nos diversos níveis, tornando-se uma das comunidades mais conhecidas pelos empregados da organização.

Como resultado da utilização dos recursos do Conecte, foi viabilizada a realização das trocas de informações que possibilitaram que os membros das equipes expressassem o seu conhecimento tácito, com a consequente transformação em conhecimento sistematizado e explícito.

Devido à esta sistematização, o preenchimento do formulário de “Inventário do Conhecimento” foi facilitado para os empregados do RH/UP/CSAL que optaram pelo Programa de Incentivo ao Desligamento Voluntário (PIDV).

Como recomendação final sugere-se a utilização sistemática do Inventário do Conhecimento para todo empregado, não só para aqueles que estejam participando do PIDV, para não só a valorização do conhecimento de cada um, bem como a construção de um acervo do saber individual e coletivo, reforçando assim as ações de aprendizagem organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROS, M. Redes sociais para pesquisadores e acadêmicos. 2014. In: **Bibliotecários sem Fronteiras**. Disponível em: <https://bsf.org.br/2014/02/27/redes-sociais-para-pesquisadores-e-academicos/> Acesso em: 10/07/2016.

BUBENKO, JR.; PERSSON, A.; STIRNA, J. User Guide of the Knowledge Management Approach Using Enterprise Knowledge Patterns, **IST PROGRAMME PROJECT HYPERMEDIA AND PATTERN BASED KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR SMART ORGANIZATIONS**. Stockholm: KTH, 2001. Disponível em: ftp://ftp.dsv.su.se/users/js/d3_km_using_ekp.pdf e em: https://www.researchgate.net/publication/248252388_User_Guide_of_the_Knowledge_Management_Approach_Using_Enterprise_Knowledge_Patterns Acesso em: 10/07/2016 e 20/07/2016.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Oxford: Elsevier, 2005.

FISCHER, A.L. & SILVA, N.B. Os programas de melhoria contínua como processos de aprendizagem organizacional: o caso de uma indústria de produtos alimentícios. In: ENANPAD, 28. Curitiba. **Anais...** ANPAD, 2004.

GARTON, L.; HAYTHORNTHWAITE, C.; WELLMAN, B. Studying Online Social Networks. **J. Comp.-Med. Com.**, v.3, n. 1, 1997. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1083-6101.1997.tb00062.x/full> Acesso em: 09/07/2016.

IBM BRASIL. **Soluções em comunicação e colaboração para dar suporte aos seus objetivos de negócios**. Disponível em: ftp://public.dhe.ibm.com/la/documents/swg/pt/lotus/lotus_connections.pdf Acesso em: 28/07/2016.

KIM, D. H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, D. A. (Org.). **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: **Qualitymark**, 1998. p. 61-92

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

PETROBRAS. **Portal Petrobras: Gestão do Conhecimento**. 2016. (Acesso interno).

RECUERO, R. Redes sociais na internet. Porto Alegre: Ed. Meridional, 2009. 191p. (Coleção Cibercultura).

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina—Arte e prática da organização que aprende. Uma nova e revolucionária concepção de liderança e gerenciamento empresarial**. São Paulo: Best Seller, 1998.

SMITH, Adam. **A Riqueza das Nações**. Curitiba: Juruá Editora, 2006.

TAVEIRA, E. B. **Avaliação da aprendizagem no contexto da educação corporativa**. Rio de Janeiro: IBMEC; Petrobras, 2010.

TAKAHASHI Q.R.W; FISCHER A.L. Como duas instituições de ensino superior desenvolveram a competência de ofertar cursos superiores de tecnologia enquanto resultado da aprendizagem coletiva. *In*: ENANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

TEIXEIRA FILHO, J. Metodologia para Implantação de Gestão do Conhecimento. *In*: KMOL. Gestão de conhecimento e aprendizagem organizacional. 2003. Disponível em: <http://kmol.pt/artigos/2003/01/01/metodologia-implantacao-gc> Acesso em 11/07/2016.

TERRA, J. C. C. Implantando a gestão do conhecimento. *In*: SILVA, V. S. & NEVES, A. (Org). **Gestão de empresas na era do conhecimento**. 2.ed. São Paulo: SBGC, 2007. p. 161-169.

VIDOTTI, J. A. Rede Social é pra fora da Empresa e Rede Empresarial é para dentro! *Harvard Business Review Brasil*, Fev. 2014. Disponível em: <http://hbrbr.com.br/rede-social-e-pra-fora-da-empresa-e-rede-empresarial-e-para-dentro/> Acesso em :10/07/2016.