



IBP1427_18 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA INDÚSTRIA DO PETRÓLEO: UM ESTUDO DE CASO PARA A PETROBRAS / UO-SEAL

Raquel G. S. A. Fernandes¹, Mateus A. Fernandes²

Copyright 2018, Instituto Brasileiro de Petróleo, Gás e Biocombustíveis - IBP

Este Trabalho Técnico foi preparado para apresentação na Rio Oil & Gas Expo and Conference 2018, realizada no período de 24 a 27 de setembro de 2018, na cidade do Rio de Janeiro. Este Trabalho Técnico foi selecionado para apresentação pelo Comitê Técnico do evento, seguindo as informações contidas no trabalho completo submetido pelo(s) autor(es). Os organizadores não irão traduzir ou corrigir os textos recebidos. O material conforme, apresentado, não necessariamente reflete as opiniões do Instituto Brasileiro de Petróleo, Gás e Biocombustíveis, Sócios e Representantes. É de conhecimento e aprovação do(s) autor(es) que este Trabalho Técnico seja publicado nos Anais da Rio Oil & Gas Expo and Conference 2018.

Resumo

Este trabalho apresenta uma análise das principais iniciativas tomadas pela Petrobras nos últimos anos com foco na Gestão do Conhecimento na área de Exploração e Produção (E&P), com um olhar direcionado à UO-SEAL. Tem por objetivo geral estudar estas iniciativas do ponto de vista de sua abrangência, adesão dos empregados e eficácia na retenção e disseminação do conhecimento, além da aplicabilidade às atividades cotidianas. A característica da pesquisa é de natureza descritiva com abordagem quali-quantitativa. O método se baseia em um estudo de caso, na ferramenta de questionários aplicados aos funcionários da Petrobras lotados na UO-SEAL em Aracaju. Como resultados da pesquisa, demonstra-se que as iniciativas de gestão do conhecimento são bem aceitas pela comunidade estudada e normalmente têm sempre aplicabilidade nas tarefas rotineiras. Foi mostrado, contudo, que há uma diferenciação significativa entre os funcionários de Nível Médio e Nível Superior em relação ao uso das práticas de gestão do conhecimento. Apesar disso, conclui-se que as iniciativas de gestão do conhecimento aplicadas na unidade possuem uma efetividade que é percebida pelos funcionários e que os auxilia no aprimoramento da execução de suas atividades.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Tomada de decisão. Petrobras.

Abstract

This paper presents an analysis of the main initiatives taken by Petrobras in recent years focusing on Knowledge Management in the Exploration and Production (E&P) area, with a focus on UO-SEAL. Its main objective is to study these initiatives from the point of view of their scope, employees' adherence and effectiveness in the retention and dissemination of knowledge, as well as the applicability to everyday activities. It comprises a descriptive research with a qualitative-quantitative approach. The method is based on a case study, using questionnaires applied to employees of Petrobras at UO-SEAL in Aracaju. As results of the research, it is demonstrated that the initiatives of knowledge management are well accepted by the community and usually have good applicability in routine tasks. It was shown, however, that there is a significant difference between the Technicians and Higher Education staff regarding the use of knowledge management practices. Despite this, it is concluded that the knowledge management initiatives implemented in the unit have an effectiveness that is perceived by employees and that helps them to improve the execution of their activities.

Keywords: Knowledge management. Decision making. Petrobras.

¹ Mestranda – UFS

² Mestre, Engenheiro de Petróleo – PETROBRAS

1. Introdução

A manutenção das empresas no mercado depende de vários fatores e conjunturas. Dentre esses, a busca pela questão da competitividade é um dos principais pilares que movimentam o conhecimento organizacional. Muitas companhias, portanto, fazem o uso de práticas da Gestão do Conhecimento em suas mais diversas formas e formatos, cada qual criando maneiras de socializar, externalizar, internalizar e combinar esse conhecimento (Takeuchi e Nonaka, 2008).

Na área de petróleo não é diferente e esse tipo de preocupação é fundamental. A criação de programas e iniciativas dentro da perspectiva de Gestão do Conhecimento é essencial dentro de uma organização. A Petrobras, por exemplo, desde a sua criação em 1953 já fazia uso de métodos de Gestão de Conhecimento, porém de modo indireto, em suas ações cotidianas dentro das atividades de exploração, produção e refino (Balceiro e Guimarães, 2007), que já imbuíam processos que envolviam *know how* e tomada de decisão, partes importantes da Gestão do Conhecimento. Em 2003 a empresa contou com a criação da gerência de Gestão do Conhecimento na unidade de Desenvolvimento de Sistemas de Gestão que ampliou os estudos sobre o tema internamente. Hoje ela é tida como modelo nesta área, possuindo vários programas conectando diferentes esferas dentro de sua organização.

A importância das ações de Gestão do Conhecimento é mais acentuada considerando-se o atual cenário da indústria do petróleo, que passa ainda por uma fase de adaptação à nova realidade dos preços da *commodity* no mercado internacional após a descontinuidade ocorrida a partir do segundo semestre de 2014, com grande perda de seu valor e uma drástica redução da rentabilidade das companhias operadoras da produção, com consequências para toda a cadeia relacionada (Fernandes, 2018). Esta adaptação requer um papel de destaque da Gestão do Conhecimento, uma vez que a busca por maior eficiência em processos e operações passa a ser imprescindível para que as empresas consigam se manter operando acima do limiar da economicidade e que o seu *know how* seja mantido, especialmente considerando-se as reduções de efetivo ocorridas nesta nova conjuntura.

Tendo isso em mente, o presente trabalho tem como objetivo analisar as ações relacionadas à Gestão do Conhecimento na área de Exploração de Produção (E&P) da Petrobras, do ponto de vista de sua abrangência, adesão dos empregados e eficácia na retenção e disseminação do conhecimento, além da aplicabilidade às atividades cotidianas. O trabalho inclui uma pesquisa de opinião com os próprios funcionários da empresa, mais especificamente aqueles lotados na Unidade de Operação de Sergipe e Alagoas (UO-SEAL).

2. Metodologia

Para este artigo foi empregada uma pesquisa de natureza descritiva com abordagem qualitativa. O método se baseia em um estudo de caso, na ferramenta de questionários aplicados aos funcionários da Petrobras lotados na UO-SEAL em Aracaju. Fizeram parte dessa amostra 62 funcionários da unidade. A escolha dos participantes foi feita de modo aleatório com distribuição dos questionários para posterior entrega. Os questionários versavam sobre a utilização das práticas de Gestão do Conhecimento fornecidas pela Petrobras e seu grau de satisfação com cada prática. A análise dos dados foi feita através de planilha eletrônica com tabulação e cruzamento estatístico de dados.

3. Iniciativas de Gestão do Conhecimento na Petrobras e na UO-SEAL

Nas empresas e em outras unidades organizacionais o peso da informação pode ser equiparado ao seu valor de mercado. O capital intelectual e a forma de sua gestão dão atributos para a tomada de

decisão na empresa, pois é através dessas articulações que é formada a gestão do conhecimento na empresa. A gestão do conhecimento se encarrega de tratar o conhecimento tácito e explícito de uma comunidade organizacional em seus fatores externos e internos, através de práticas de compartilhamento que o tornarão passível de gestão (Moraes e Fadel, 2010; Molina, 2010).

Para uma melhor visualização do conceito, traz-se Valentim (2004, n.p.), que a partir desse recorte traz a definição de gestão do conhecimento “[...] é um conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formatos adquiridos a fim de auxiliar na geração de ideias, seleção de problemas e tomada de decisão”.

Acerca do conhecimento organizacional que envolve esses fatores, Molina (2010) explica que está alocado nos processos formais e informais das organizações e que a gestão do conhecimento auxilia nos processos de organização e compartilhamento do mesmo. Alguns fatores estão ligados com o sucesso da gestão do conhecimento no desenvolvimento da organização, como o total engajamento dos indivíduos organizacionais (Nascimento *et al.*, 2016), que irão contribuir e alimentar o ciclo de gestão.

A Gestão do Conhecimento é uma questão tratada com muito cuidado na Petrobras, devido à sua reconhecida importância estratégica. Em todas as áreas e unidades da empresa vários programas, atuando em diferentes esferas, são colocados em prática. Se atendo este trabalho à análise das iniciativas na área de E&P, com foco na UO-SEAL, os principais programas mapeados são:

3.1. Universidade Petrobras

O principal pilar da Gestão do Conhecimento na companhia é a chamada Universidade Petrobras (UP), um sistema de educação corporativa criado para prover capacitação e aperfeiçoamento para sua força de trabalho. Este tipo de iniciativa é uma grande tendência nas empresas em todo o mundo, como um recurso na busca por maior competitividade. Conforme explicam Esteves e Meiriño (2015, p. 4): “a educação corporativa está relacionada a uma nova maneira de pensar e trabalhar, moldando a visão de aprendizagem contínua, fixando metas para a organização, agregando valor ao negócio”. Esta educação complementar deve, contudo, atender às estratégias de negócio da empresa e refletir sua cultura organizacional (Castro e Eboli, 2013).

A Petrobras foi uma das pioneiras na implantação de uma universidade corporativa no Brasil, com a UP ocupando uma posição de grande destaque. Hoje a empresa conta com uma grande estrutura centralizada (Petrobras, 2018), concebida para atender a milhares de profissionais anualmente (além de promover frequentemente cursos nas unidades) e um rol de professores e instrutores (em sua maior parte membros do quadro-próprio da empresa, mas algumas vezes podendo ser contratados de instituições externas para casos específicos) dedicados a lidar com as necessidades de treinamento em momentos distintos das carreiras dos empregados da Petrobras:

- **Cursos de Formação:** por sua limitação de apenas poder admitir novos empregados por meio de concursos públicos – e iniciando a carreira em nível “Junior”, somada à alta especialização requerida para atuação na indústria de petróleo, a Petrobras vem já há muitos anos adotando a prática de submeter os recém-admitidos a vários dos seus cargos a uma intensa preparação nos denominados Cursos de Formação (Paduan, 2012). Estes cursos têm durações que vão desde algumas semanas até cerca de um ano, a depender do cargo, e proporcionam aos alunos-funcionários uma aceleração do aprendizado, os tornando aptos a exercerem suas novas funções dentro dos padrões de excelência esperados pela empresa em um tempo reduzido em relação ao que seria esperado caso fossem enviados diretamente para as suas atividades.
- **Educação continuada:** ao longo de sua carreira, todos os funcionários da Petrobras permanecem em processo de formação continuada, com cursos para atualização dos conhecimentos ou especializações, permitindo o desenvolvimento pessoal sempre com foco no plano de negócios e gestão e nos objetivos estratégicos da empresa (Buchebe, 2013).

3.2. Mentoria

O Programa Mentor foi implantado na Petrobras no início desta década como mais uma iniciativa para facilitar a aceleração do aprendizado de novos profissionais. Sua grande motivação foi a preocupação com a retenção do conhecimento corporativo em áreas críticas mesmo com a perda de profissionais experientes, fato relevante no momento atual e agravado pelo perfil etário da companhia, que devido ao longo hiato de contratações na década de 1990 possui muitos funcionários com bastante experiência – porém próximos da aposentadoria – e muitos outros ainda em fase inicial de carreira, num grande *gap* de gerações.

Para Rocha (2014, p. 71), “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”. Assim, o propósito deste programa é a criação de uma relação estruturada entre mentores e mentorados com foco em áreas/processos de grande importância para a companhia, de modo a facilitar esta transmissão do conhecimento.

3.3. Comunidades de Práticas

As Comunidades de Práticas, de acordo com a definição de Wenger *et al.* (2002, p. 4) “são grupos de pessoas que compartilham interesse ou entusiasmo por uma determinada atividade e aprendem como melhorá-la por meio de interações regulares”. Esta ideia básica existe desde a antiguidade e está presente nas vidas das pessoas não apenas em suas atividades profissionais, mas também permeando interesses pessoais, propiciando uma aprendizagem “baseada na troca de experiências, construção de significados compartilhados, observação, discussão e reflexões sobre um determinado objeto” (Pinheiro, 2014, p. 8).

Hoje em dia este tipo de iniciativa se encontra em evidência nas organizações, principalmente com a facilitação propiciada pelas tecnologias de comunicação e gestão de dados. Na Petrobras, as Comunidades de Práticas foram implantadas corporativamente há mais de uma década e hoje incluem diversas áreas. A capacidade das Comunidades de Práticas de transcender estruturas organizacionais e hierarquias (Wenger, 1998), especialmente se implantadas de forma *online*, é de grande importância para que conhecimentos e experiências de seus membros sejam compartilhados com seus pares de outras unidades, mesmo em outros estados ou países, como acontece em uma empresa fisicamente dispersa como a Petrobras.

No caso particular da Petrobras, as comunidades possuem como meio de integração páginas *online* que contemplam espaço para divulgação de práticas, lições aprendidas e alertas técnicos, além de conter currículos cadastrados dos profissionais e um espaço para fóruns de discussões. O envolvimento dos empregados em uma ou várias comunidades é voluntário e pode se dar em diversos níveis de participação, desde os mais engajados – como os responsáveis pela divulgação e pela validação de conteúdos cadastrados – àqueles que interagem ocasionalmente e apenas utilizando as páginas como fonte de consulta. Pode-se constatar que a implantação destas Comunidades de Práticas na Petrobras está de acordo com as recomendações encontradas na literatura, seguindo os principais pontos-chave levantados por Pinheiro (2014):

- A Companhia vem provendo uma estrutura adequada, com o apoio de áreas como Gestão do Conhecimento, TI e RH, além das áreas técnicas que constituem o foco das Comunidades;
- Há um esforço corporativo para tornar a participação nas Comunidades um hábito por parte da força de trabalho. Estes esforços incluem estímulos e recompensas para participação, tidos como necessários por Wenger *et al.* (2002), que frisam que esta não pode ser “forçada”, como uma obrigação, e sim apenas incentivada;
- As lideranças, incluindo altas gerências, se mostram comprometidas para esta mudança de cultura da força de trabalho (com “patrocínio” das gerências corporativas das disciplinas);
- Há uma preocupação com a transformação do conhecimento implícito em conhecimento tácito, evidenciando os benefícios para a companhia e para os próprios participantes.

3.4. Seminários e Encontros Técnicos

A realização periódica de Seminários e Encontros técnicos das principais disciplinas envolvidas nas atividades da empresa – como Perfuração de Poços, Estimativa de Reservas, Manutenção, Meio Ambiente etc. – é outro recurso fundamental para integração de profissionais de áreas afins e compartilhamento do conhecimento em prol do aumento do desempenho corporativo. Estes eventos são compostos por apresentações técnicas, palestras e mesas-redondas para discussões envolvendo temáticas relevantes para a Companhia e contando com a participação de membros da sua força de trabalho que atuam na disciplina abordada nas diversas unidades. Geralmente são realizados em encontros presenciais com duração de alguns dias, resultando em formas de integração distintas daquelas usadas no dia-a-dia, como nas Comunidades de Práticas.

3.5. Ciclos de Palestras

Em muitas das unidades da Petrobras são realizados Ciclos de Palestras setoriais. Estas palestras são geralmente focadas em um público-alvo mais restrito (por exemplo, os profissionais da área de exploração da UO-SEAL) e funcionam como forma de divulgação dos trabalhos realizados para os colegas de áreas correlatas e/ou de maior interface, propiciando discussões com visões diferentes, algo que muitas vezes é deficitário na rotina diária de trabalho. Nestes casos a organização das palestras é local, sem uma formalização do programa ou alguma forma de apoio corporativo.

Além destes, existem Ciclos de Palestras mais abrangentes, realizados por uma gerência específica ou grupo localizado, mas que, por contemplarem temas de interesse a uma parcela maior da força de trabalho – por exemplo a Geopolítica do Petróleo – passam por uma divulgação para atingir um público mais amplo nas diversas unidades da empresa, incluindo transmissão *online*.

3.6. Congressos e Seminários externos

Uma das principais formas de se propiciar trocas relevantes de conhecimento entre profissionais de diferentes instituições é por meio de sua participação em eventos de integração e divulgação científica como congressos, seminários e exposições técnicas. Neste tipo de evento, profissionais da indústria e da academia têm a oportunidade de expor seus trabalhos e desenvolvimentos ao reconhecimento e a uma validação pela comunidade científica de sua área de atuação e pelos seus pares em outras empresas ou instituições, podendo nesta interação receber sugestões e críticas ou até mesmo formar novas parcerias, tanto para desenvolvimento técnico quanto para negócios. Na outra via deste intercâmbio de informações, estes profissionais participantes também terão a possibilidade de conhecer o estado-da-arte em desenvolvimento tecnológico, novos produtos e serviços ofertados por outras empresas, além da oportunidade de se criar eficazes redes de conexões profissionais (*networking*).

Na Petrobras, este tipo de iniciativa é valorizada, especialmente com a participação em eventos externos de membros de sua força de trabalho ligados a disciplinas estratégicas da sua atividade-fim. Com isso, preza-se pela aquisição de novos conhecimentos técnicos, pelo *benchmarking* que pode ser útil para o aperfeiçoamento de suas atividades e pela divulgação de alguns dos trabalhos e avanços técnicos da Petrobras para o meio externo, marcando sua posição no cenário internacional, além de propiciar novas oportunidades para negócios.

3.7. Treinamento Externo

Atuando de forma complementar aos treinamentos realizados internamente pela Universidade Petrobras, os programas de treinamento externo à companhia incluem cursos de curta, média e longa duração, que vão desde a habilitação em *softwares* especializados até programas de pós-graduação em universidades brasileiras ou do exterior. O objetivo neste caso é o de preparar profissionais para lidar com desafios específicos e de buscar inovação e excelência em áreas estratégicas.

4. Resultados e Discussão

Na perspectiva de análise da efetividade de ações e práticas da gestão do conhecimento, como as levantadas anteriormente, foi proposto à amostra dos funcionários lotados na UO-SEAL, todos em funções diretamente ligadas à área principal de negócios da companhia, um questionário de perguntas fechadas dissertando sobre as referidas ações de gestão. O intuito do questionário foi analisá-las tendo como base sua efetividade, participação e avaliação por parte dos funcionários.

Em sua totalidade foram respondidos 62 questionários, destes, 26 por funcionários em cargos de Nível Médio (NM), alocados nas vagas de Técnicos de operação, Técnicos de petróleo, Técnicos em química e Técnicos de manutenção. Os outros 36 respondentes são funcionários em cargos de Nível Superior (NS), distribuídos nas vagas de Engenheiro de petróleo, Engenheiro de equipamentos, Químico de petróleo, Administrador, Geólogo, Geofísico e Contador.

Para resultados da pesquisa trazemos alguns dados estatísticos criados a partir de análise em Excel da qual podemos visualizar um pouco do perfil dos entrevistados. O tempo médio de empresa é de 10 anos e 6 meses para os técnicos e de 17 anos e 6 meses para os de nível superior, tendo uma média geral de 14 anos e 6 meses. Esse primeiro dado é relevante no sentido de visualização de tempo de empresa para as análises de participação nas ações e práticas de gestão do conhecimento.

Em relação ao conhecimento das iniciativas apresentadas, 100% dos funcionários com NS conheciam pelo menos uma iniciativa e no caso do NM 84,6% apontam o conhecimento em pelo menos uma iniciativa, resultando numa média geral de 93,5%. Isso mostra que as iniciativas são difundidas na empresa com boa abrangência de sua divulgação entre os funcionários. Ao se observar este dado detalhadamente, nota-se que o NS possui um percentual de conhecimento muito alto para todas as iniciativas apresentadas (88,9%), já entre os NM, apenas a iniciativa da Universidade Petrobras é muito conhecida, por 76,9% dos respondentes, sendo que a média dentre as outras iniciativas é de apenas 24,4%. Aspecto importante a se destacar na análise deste dado é que os funcionários ingressos à empresa nos cargos compreendidos pela pesquisa realizam um curso de formação inicial na Universidade Petrobras (UP), o que certamente influencia no alto índice de conhecimento nesta iniciativa por parte do NM. Essas análises podem ser observadas na Figura 1.

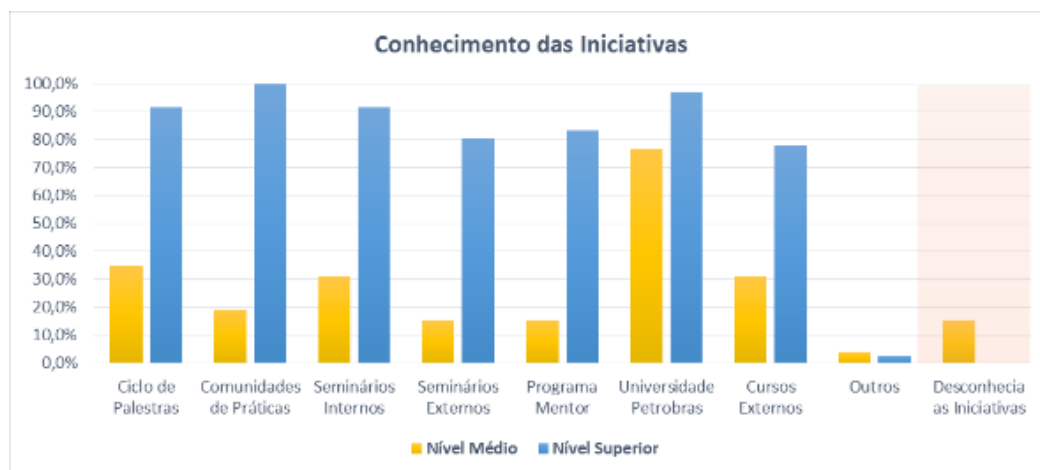


Figura 1. Conhecimento a respeito das iniciativas de Gestão do Conhecimento.

Nos índices de participação relatados na Figura 2, é evidenciado um alto grau de participação em pelo menos uma das atividades para ambos os grupos, sendo 88,5% no NM e 97,2% no NS, perfazendo uma média combinada de 93,5%. Novamente os dados entre as duas classes são bastante destoantes, com os NM tendo grande participação em cursos da UP, mas uma participação fraca nas demais iniciativas. Já os NS apresentam percentuais mais altos de participação em todas as iniciativas,

com destaque para as palestras locais (88,9%, pelo menos como ouvinte), Comunidades Práticas (83,3% pelo menos como leitor) e os Seminários das disciplinas (66,7% pelo menos como ouvinte).

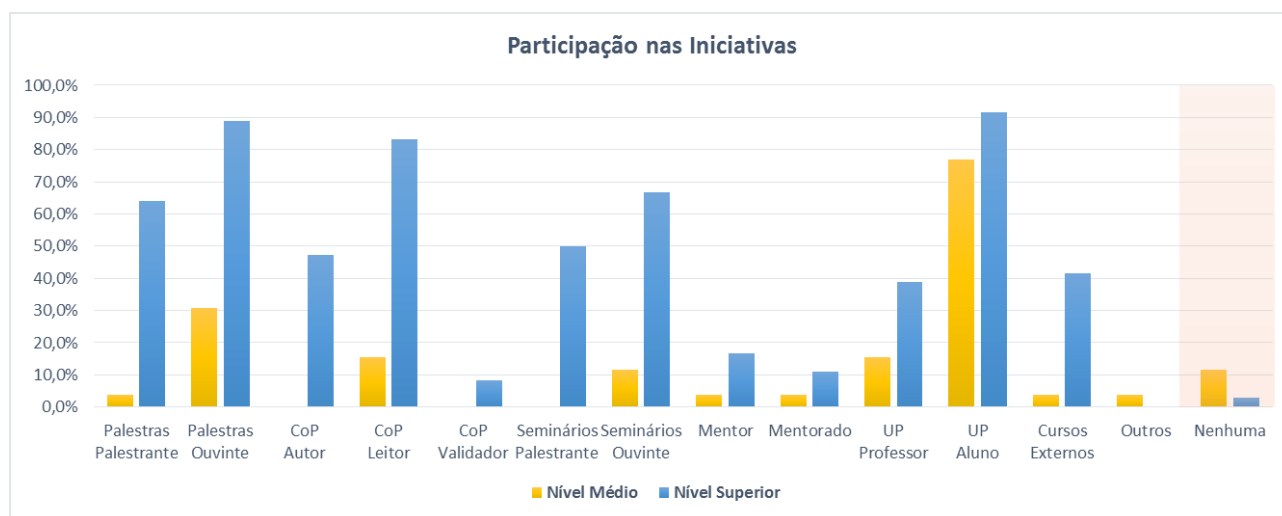


Figura 2. Participação nas iniciativas de Gestão do Conhecimento.

A frequência de participação observada na Figura 3, também é muito alta entre o NS, com 33,3% participando sempre, 55,6% ocasionalmente e apenas 11,1% raramente ou nunca. Entre os NM, um percentual bem mais elevado, de 53,8%, relatou participar raramente ou nunca. As razões para não participarem tiveram como respostas mais citadas a falta de recursos e a falta de incentivo da chefia, citadas respectivamente por 50% e 44% dos empregados que responderam que participam das iniciativas apenas raramente ou nunca.

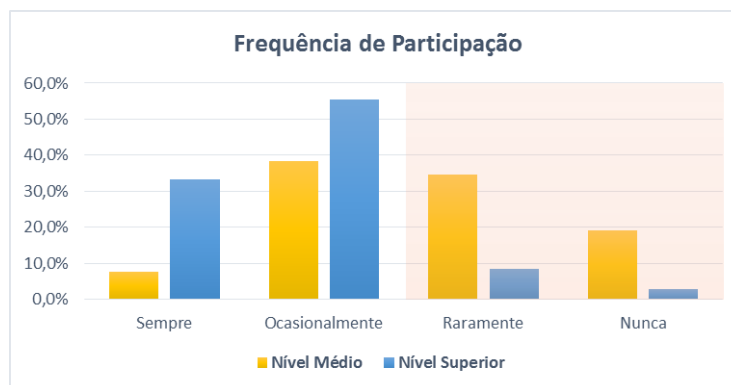


Figura 3. Frequência de participação nas iniciativas de Gestão do Conhecimento.

Quanto à percepção da aplicabilidade na empresa das atividades de gestão do conhecimento, a grande maioria (98,4%) dos respondentes foi positiva. Ou seja, os profissionais conseguem se aproveitar das ações e retroalimentar seus sistemas e rotinas de trabalho com o conteúdo apreendido. Uma boa perspectiva para a gestão do conhecimento, pois acreditam na eficácia das atividades gestão do conhecimento. Essa reflexão positiva também é mantida nas notas individuais a cada atividade do programa, como é demonstrado na Figura 4. A nota média das avaliações pelos participantes é de cerca de 80%. Destaques positivos para os cursos externos (com nota média de 8,91), UP (8,54), seminários (8,4) e palestras setoriais (8,34). Comunidades de práticas (7,37) e Programa Mentor (6,82) tiveram notas mais baixas em relação às demais.

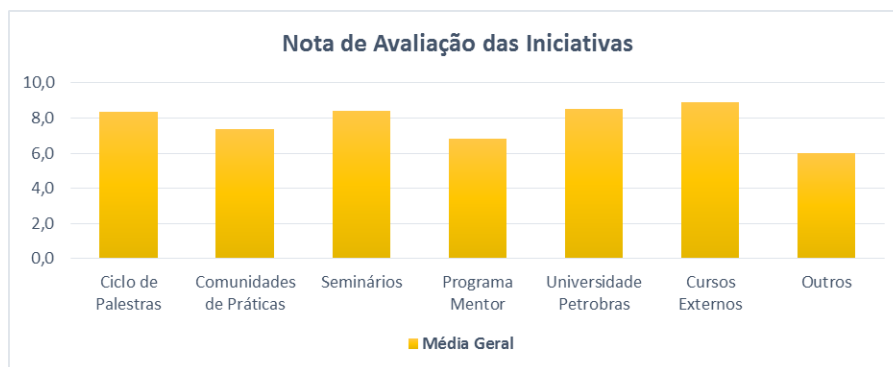


Figura 4. Nota média de avaliações pelos usuários das iniciativas de Gestão do Conhecimento.

A última pergunta do questionário indagava o entrevistado sobre algum tipo de sugestão ou reclamação que ele poderia ter diante das iniciativas e ações de gestão do conhecimento oferecidas pela empresa. Nos 62 questionários coletados, 20 apresentaram respostas a essa questão dissertativa. Os dados aqui destacados são parte de vários argumentos que têm em sua premissa uma mesma base. A nuvem das palavras mais citadas nestes comentários dos funcionários pode ser vista na Figura 5.

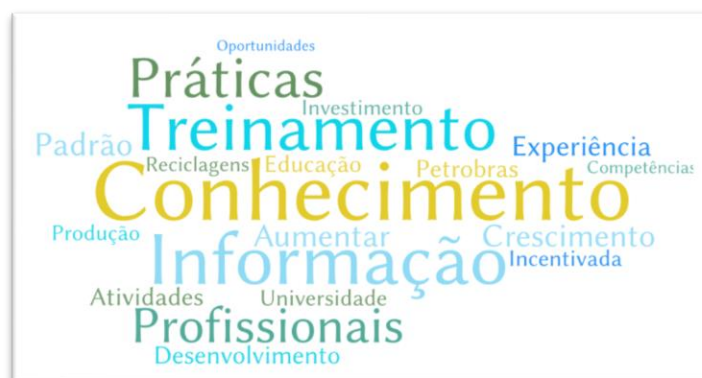


Figura 5. Nuvem de palavras formada com os termos de maior ocorrência nas sugestões dos respondentes.

Alguns questionamentos versaram sobre a diminuição de recursos e investimentos para os cursos e formação continuada que antes eram mais contemplados pela empresa. Outro ponto debatido foi a possibilidade de exportação de instrutores de outras unidades e Estados para ministrar cursos e palestras, facilitando assim a mobilização e tendo um menor custo. Ainda relacionado a essa temática, como nem todos os cursos são encontrados na Universidade Petrobras, um ponto sugerido foi estabelecer uma política de reembolsos para cursos externos aplicáveis a essa categoria, além de aumentar a oferta de ensino a distância, mas tendo uma preocupação de aplicação a cada perfil.

O alinhamento ao perfil do empregado e à sua rotina de trabalho também foram pontos interessantes levantados, para os quais foi proposta a criação de uma análise preliminar deste perfil para que se estabeleça uma linha de desenvolvimento de seu trabalho, dando-lhe através de cursos e outras iniciativas, instrumentos próprios e com a maior possibilidade de aplicação e utilização, lhes fornecendo competências necessárias para realização de seu trabalho com maior eficácia.

Ainda sobre essa análise, sugeriu-se estabelecer um padrão de seguimento de apresentações, adotando uma ordem lógica pré-estabelecida, facilitando um melhor entendimento por parte da comunidade ouvinte. Ou seja, estabelecer métodos para criação de apresentações e cursos. Por fim, foi proposta a implementação de metas de treinamentos por setor, com destaque à capacitação no que diz respeito às normas e legislações vigentes.

5. Conclusões

Este trabalho apresentou uma análise das principais iniciativas tomadas pela Petrobras nos últimos anos com foco na Gestão do Conhecimento na área de E&P e buscando relatar abrangência, formas de atuação e efetividade destas iniciativas, com um olhar direcionado à UO-SEAL. Os resultados desta pesquisa mostraram que na percepção dos empregados há uma excelente visibilidade e utilização destas ações, contribuindo para sua alta efetividade. Os números de utilização e participação da amostra analisada, demonstram que as práticas e ações são bem aceitas pela comunidade e o *feedback* dado pela boa nota atribuída a cada iniciativa também demonstra isso. Esses dados são corroborados por análise realizada pelo IPEA, que apontou a empresa como uma das três mais avançadas do país na área de gestão da informação, entre as empresas públicas e de capital misto (Batista, 2015).

As análises e resultados demonstraram, contudo, que existe uma diferenciação acerca dos níveis de escolaridade quando relacionados às iniciativas e ações de gestão do conhecimento, com maior procura e usabilidade pelos funcionários que possuem nível superior. Como as análises acerca desse resultado não trouxeram questionamentos mais profundos, ficará aqui uma indagação para uma nova pesquisa acerca dessa baixa utilização por parte dos profissionais de nível médio. As respostas de sugestões e reclamações dadas na última questão demonstram também uma comunidade preocupada em melhorar os processos que envolvem a gestão do conhecimento e seu aprimoramento no trabalho para ampliar e aperfeiçoar as suas atividades cotidianas.

O sucesso na aplicação das práticas de Gestão do Conhecimento vem sendo de fundamental importância para superação de algumas das principais dificuldades da empresa, como a lacuna entre gerações causada por um longo período no qual as contratações foram reduzidas e as drásticas reduções recentes no quadro de funcionários com os planos de incentivo ao desligamento (Petrobras, 2016), além da redução de recursos que também vem afetando algumas das práticas de disseminação e transmissão do conhecimento. Desta forma, com o uso eficiente dos recursos disponíveis e uma boa gestão, o êxito vem sendo perceptível, e mesmo com todas as dificuldades presentes no cenário econômico atual, o uso da Gestão do Conhecimento de forma continuada é o que, de certa forma, ajuda a empresa a se manter equilibrada.

6. Agradecimentos

Os autores gostariam de agradecer à PETROBRAS pela permissão para publicação deste artigo.

7. Referências

- BALCEIRO, R. B.; GUIMARÃES, F. J. S. Alinhando a gestão do conhecimento com os novos desafios da Petrobras. In: *Seminário Internacional de Reestruturação e Regulação do Setor de Energia Elétrica e Gás Natural*, Rio de Janeiro, Brasil: UFRJ, set., 2007.
- BATISTA, F. F. *Gestão do conhecimento na administração pública: resultados da pesquisa IPEA 2014 – níveis de maturidade*. IPEA, 2015.
- BUCHÉB, J. A. Educação Corporativa na Petrobras. In: *Seminário sobre Educação, Tecnologia e Infraestrutura*, Itajubá, Brasil: UNIFEI, nov., 2013.
- CASTRO, C. M.; EBOLI, M. Universidade Corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade. *RAE-Revista de Administração de Empresas FGV-EAESP*, v. 53, n. 4, p. 408-414, 2013.

- ESTEVES, L. P. e MEIRIÑO, M. J. A educação corporativa e a gestão do conhecimento. In: *XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, Rio de Janeiro, Brasil, ago., 2015.
- FERNANDES, M. A. Prolificidade de campos maduros terrestres em um cenário desafiador de preços: estratégias de sobrevivência. *T & N PETRÓLEO*, v. XIX, p. 38-41, 2018.
- MOLINA, Letícia Gorri. Tecnologias de informação e comunicação para gestão da informação e do conhecimento: proposta de uma estrutura tecnológica aplicada aos portais corporativos. In: VALENTIM, M. org. *Gestão, mediação e uso da informação* [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 390 p. ISBN 978-85-7983-117-1.
- MORAES, Cássia, Regina Bassan de. FADEL, Bárbara. Gestão do conhecimento nas organizações: perspectivas de uso da metodologia sistêmica SOFT (Soft Systems Methodology). In: VALENTIM, M. org. *Gestão, mediação e uso da informação* [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 390 p. ISBN 978-85-7983-117-1.
- NASCIMENTO, N. M. do et. al. Gerenciamento dos fluxos de informação como requisito para a preservação da memória organizacional: um diferencial competitivo. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 6, Número Especial, p. 29-44, jan. 2016.
- PADUAN, R. A máquina de treinar gente da Petrobras. *Exame*, 2012. Disponível em: <exame.abril.com.br/revista-exame/uma-maquina-de-treinar-gente/>. Acesso em: 20 março 2018.
- PETROBRAS. *Carreiras*. 2018. Disponível em <www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/carreiras/>. Acesso em 10 junho 2018.
- PETROBRAS. *Plano Estratégico - Plano de Negócios e Gestão 2017- 2021*. 2016. Disponível em: <www.investidorpetrobras.com.br/pt/apresentacoes/plano-de-negocios-e-gestao>. Acesso em: 20 março 2018.
- PINHEIRO, P. L. Comunidades de Prática – incentivo para aprendizagem organizacional e fatores de sucesso para implantação em ambiente corporativo. In: *X Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, Rio de Janeiro, Brasil, ago., 2014.
- ROCHA, Anderson Fabiano. *Gestão do Conhecimento: Processo de Implantação do Programa Mentor Petrobras na UO-SEAL*. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, UFBA, Salvador, 2014.
- TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. *Gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Bookman, 2008.
- VALENTIM, Marta Lígia Pomim. *Gestão da informação do conhecimento: especificidades e convergências*. Disponível em: <https://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88>. Acesso em: 10 jun. 2018.
- WENGER, E. C. Communities of Practice - Learning as a Social System. *The Systems Thinker*, v. 9, n. 5, p. 1-5, 1998.
- WENGER, E. C.; MCDERMOTT, R.; SNYDER, W. *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.