

MÉTODO PARA O ALINHAMENTO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO À QUALIDADE: O CASO PETROBRAS

ALEXANDRE KOROWAJZCUK
RAQUEL BORBA BALCEIRO

PETRÓLEO BRASILEIRO S.A.

Abstract

Com a abertura do mercado brasileiro à concorrência, a PETROBRAS tem buscado aperfeiçoar o seu modelo de gestão empresarial e ampliar a sua atuação no mercado internacional. Atualmente, a empresa concentra esforços no sentido de melhorar, a cada ano, a sua avaliação baseada nos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade.

Recentemente, iniciou-se a implantação de algumas iniciativas de Gestão do Conhecimento, concentradas, a princípio, em Áreas de Negócios específicas. O processo começou com o reconhecimento da importância da Gestão do Conhecimento como disciplina fundamental de gestão empresarial.

Percebeu-se a necessidade de integrar estas duas iniciativas, de forma a mostrar para a empresa os benefícios que as mais diversas áreas podem obter com esta integração em um único modelo.

O objetivo deste trabalho é apresentar de que maneira a adoção de práticas de Gestão do Conhecimento contribui para o desenvolvimento de uma estratégia de Qualidade, instrumentalizando o seu desdobramento e também permitindo o desenvolvimento de iniciativas, tanto de melhoria contínua, como de inovação de processos empresariais.

Esta abordagem apresenta um ambiente mais integrado, permitindo assim uma implementação mais rápida das iniciativas de Gestão do Conhecimento, tornando também mais claros os seus objetivos e a medição do retorno dessas iniciativas.

1. Introdução

Com a abertura do mercado brasileiro à concorrência, a Petrobras viu-se diante de novos desafios impostos, em grande parte, pelos concorrentes, ávidos por uma fatia do mercado que outrora era monopolizado por esta empresa. Lidar com a concorrência e, por conseguinte, com os novos padrões impostos por esta concorrência, não foi tarefa fácil. No entanto, a Petrobras encarou este desafio. A Companhia percebeu a necessidade de medir, identificar e avaliar oportunidades para a melhoria de seu desempenho empresarial, visando manter e até incrementar sua posição competitiva, além de facilitar, posteriormente, sua atuação no mercado internacional.

Para enfrentar este desafio, a Petrobras adotou um novo modelo de gestão e organização. Assim, foi possível a ela incorporar novos conceitos e práticas e aperfeiçoar ou desconsiderar aqueles que já não mais se adaptavam à realidade na qual a empresa se encontrava.

Ao mesmo tempo, a empresa concentrou esforços no sentido de melhorar, a cada ano, a sua avaliação no Prêmio Nacional da Qualidade, concedido pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), reconhecendo a importância desta avaliação como ferramenta para comunicar e padronizar as práticas de gestão adotadas numa Companhia do porte da Petrobras.

Graças a esta evolução, a Companhia passou a olhar para o conhecimento como um ativo de extremo valor. Neste ambiente de competição acirrada, foi possível perceber o interesse de diversas Áreas de Negócios em implementar iniciativas voltadas para a gestão do conhecimento, com vistas a manter a posição competitiva da empresa. Caracterizou-se, portanto, um novo modelo de gestão, no qual os ativos de Capital Intelectual passaram a ter tanta ou mais importância do que os ativos físicos e financeiros.

Acredita-se que, dentro de uma política voltada para a Excelência, a adoção de práticas de Gestão do Conhecimento venha a contribuir para o desenvolvimento de uma estratégia de Qualidade. Permite-se à empresa desenvolver tanto iniciativas de melhoria contínua como de inovação nos seus processos empresariais.

O objetivo deste trabalho é mostrar de que maneira esta estratégia foi adotada pela Petrobras, quais são atualmente os seus desdobramentos e de que forma é possível medir o retorno destas iniciativas utilizando-se um modelo integrado entre Gestão do Conhecimento e Qualidade.

2. A Qualidade e os Critérios de Excelência da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ)

Em 1990, criou-se, no Brasil, o Programa Brasileiro de Qualidade e Competitividade (PBQP), visando estimular a competitividade e a produtividade das empresas brasileiras. Em outubro de 1991, a partir do PBQP, foi instituída a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), uma entidade fundada por 39 organizações, públicas e privadas, cujo objetivo maior é administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), assim como todas as atividades decorrentes do processo de premiação, em todo o território nacional, além da fazer a representação institucional externa do PNQ nos fóruns internacionais.

O PNQ estimula a melhoria de qualidade da gestão das empresas brasileiras. Este prêmio tem o grande mérito de reconhecer, dentre as empresas avaliadas, aquelas que atingiram o nível de desempenho “Classe Mundial”, isto é, quais delas são organizações que se destacam pela excelência da gestão de suas práticas e respectivos resultados. O prêmio ainda aumenta a reputação dos produtos e serviços das empresas que o detêm, o que contribui para elevar a posição competitiva destas empresas.

Para fazer jus ao PNQ, as empresas que se candidatam devem ser avaliadas de acordo com critérios estabelecidos pela FPNQ, conhecidos como ***Critérios de Excelência*** do PNQ. Os Critérios de Excelência são um conjunto de requisitos e características diretamente relacionados ao desempenho e à gestão organizacional, estruturados de modo a constituir um mecanismo de avaliação e comparação que deve ser utilizado como referencial para avaliação e melhoria de empresas tendo em vista a excelência do desempenho. Importante é ressaltar que estes critérios não possuem caráter prescritivo, isto é, não visam ditar quais as tecnologias, metodologias, ferramentas e modelos organizacionais que devem ser adotados ou implementados.

A empresa atinge um modelo de excelência em qualidade quando consegue transmitir (comunicar) para todos os níveis organizacionais o conjunto de fundamentos que nos quais baseiam-se os Critérios de Excelência do PNQ. Estes fundamentos são citados abaixo:

- 2.1. Liderança e constância de propósitos
- 2.2. Visão de futuro
- 2.3. Foco no cliente e no mercado
- 2.4. Responsabilidade social e ética
- 2.5. Decisões baseadas em fatos
- 2.6. Valorização das pessoas
- 2.7. Abordagem por processos
- 2.8. Foco nos resultados
- 2.9. Inovação
- 2.10. Agilidade
- 2.11. Aprendizado organizacional
- 2.12. Visão sistêmica

Os fundamentos citados acima já mostram uma orientação voltada para a Gestão do Conhecimento, na medida em que se considera o Capital Intelectual como o conjunto de ativos intangíveis representados pelo acervo de conhecimentos e benefícios utilizados e geradores do diferencial competitivo, que agrega valor à organização (Critérios de Excelência, 2003). Isto fica reforçado quando se olha para o capital intelectual como o conjunto de *ativos de mercado* (que se relacionam com os fundamentos 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.8, 2.9 e 2.12), *ativos humanos* (fundamentos 2.1, 2.2, 2.4, 2.6, 2.10 e 2.11), *ativos de propriedade intelectual* (fundamentos 2.1, 2.2, 2.8, 2.9 e 2.11) e *ativos de infra-estrutura* (2.1, 2.5, 2.7, 2.10 e 2.12). Esta relação pode ser visualizada através da tabela 1, na qual mostramos a relação entre os ativos do capital intelectual e os fundamentos que compõem os critérios de excelência do PNQ, onde assinalamos os ativos que são mais afetados por cada fundamento.

Ativos do Capital Intelectual	Ativos de mercado	Ativos humanos	Ativos de propriedade intelectual	Ativos de infra-estrutura
Fundamentos				
Liderança e constância de propósitos	X	X	X	X
Visão de futuro	X	X	X	
Foco no cliente e no mercado	X			
Responsabilidade social e ética	X	X		
Decisões baseadas em fatos	X		X	X
Valorização das pessoas		X		
Abordagem por processos				X
Foco nos resultados	X		X	
Inovação	X		X	
Agilidade		X		X
Aprendizado organizacional		X	X	
Visão sistêmica	X	X		X

Tabela 1 – Relação entre os Fundamentos que Compõem os Critérios de Excelência do PNQ e os Ativos Intangíveis do Capital Intelectual. Fonte: Elaboração própria, 2003.

É interessante notar que o ativo humano permeia praticamente todos os critérios adotados pelo PNQ, visto que as pessoas representam a “cola” que interliga todas as práticas organizacionais.

3. Os Critérios de Conformidade

A Petrobras começou a avaliar e aperfeiçoar sua gestão tendo como referência os Critérios de Excelência do PNQ a partir de 1993.

O Planejamento Estratégico realizado em 1999 e o Modelo de Organização e Gestão de 2000 levaram a Companhia a repensar o processo de avaliação da Qualidade da Gestão. Neste contexto, percebeu-se que o novo processo deveria contemplar orientações mais prescritivas, sendo mais adaptável à realidade da Petrobras. A equipe que coordenava as avaliações notou que elas poderiam ter a sua finalidade ampliada. À medida que o processo de avaliação estivesse integrado ao Planejamento Estratégico, seria possível utilizar as informações obtidas como insumo para um diagnóstico interno preciso e para o sistema de consequências.

O projeto de revisão do modelo de avaliação da qualidade da gestão, no âmbito da Agenda de Mudanças, versão II, gerou um novo modelo de avaliação da qualidade da gestão, desenvolvido com os objetivos de:

- ❑ comparar a gestão da Petrobras com referenciais de excelência e
- ❑ garantir a aplicação integrada de práticas de gestão essenciais à consolidação do modelo de gestão da Companhia.

Para garantir que o segundo objetivo seja cumprido, o novo modelo contempla além da avaliação da excelência, conforme praticada pela Companhia desde o primeiro ciclo de avaliações, uma avaliação da conformidade do sistema de gestão das unidades com as orientações corporativas. Este modelo envolve um trabalho estreito entre a Gerência de Práticas de Gestão, do Desenvolvimento de Sistemas de Gestão, e outras gerências corporativas, de forma a alinhar todas as orientações corporativas num único documento a ser seguido por toda a Companhia.

O documento que contém os Critérios de Conformidade da Petrobras foi concebido para ser utilizado tanto pela equipe de examinadores (que o utiliza como uma lista de verificação durante a fase de visitas do processo de avaliação), como pelas unidades de negócios ou de serviços (servindo como um instrumento de auto-avaliação e planejamento de melhorias) (Critérios de Conformidade, 2002). Podemos citar como requisitos, propostos pela Gerência Corporativa de Gestão do Conhecimento, para o atendimento do **item 5.3** (Gestão do Capital Intelectual), os seguintes:

- ❑ As experiências e os conhecimentos adquiridos na execução de um projeto / processos de trabalho são registrados e disseminados por meio da divulgação das melhores práticas (sucessos) e alertas (fracassos).
- ❑ O empregado é incentivado a buscar novos conhecimentos, de modo a acelerar seu aprendizado e o desenvolvimento na carreira, além da busca da competência na função atualmente exercida, considerando as políticas e estratégias da Companhia.

No item 4 a seguir, apresentamos processos da Petrobras intimamente relacionados com os requisitos acima propostos.

4. O Modelo de Capital Intelectual da Petrobras

A partir de 2000, visando integrar as ações relativas ao desenvolvimento do Capital Intelectual existentes em diversas áreas da Companhia, foi desenvolvido um projeto (Agenda de Mudanças)

que visava definir um processo de identificação, preservação, disseminação e uso do conhecimento organizacional por toda a Companhia, o que viria a consolidar o novo Modelo de Gestão da Petrobras.

Baseando-se neste estudo, criou-se, recentemente, a Gerência Corporativa de Gestão do Conhecimento, do Desenvolvimento de Sistemas de Gestão, tendo como principal objetivo estruturar a função Gestão do Conhecimento na Companhia, com foco na gestão do capital intelectual. Estão em andamento ações para a integração de projetos e sistemas relativos à gestão dos ativos de conhecimento, que envolvem as funções Recursos Humanos, Organização e Gestão, Tecnologia da Informação, Pesquisa e Desenvolvimento, Segurança da Informação, Desempenho Empresarial e as áreas técnicas de Negócios e de Serviços.

Os Critérios de Excelência de 2002 foram revistos e, em 2003, foram implementadas melhorias no item 5.3. Gestão do Capital Intelectual. A Gerência Corporativa de Gestão do Conhecimento desenvolveu uma proposta de **Modelo do Capital Intelectual**, que deverá servir como direcionador para os trabalhos de avaliação quanto à identificação, desenvolvimento, manutenção e proteção, avaliação e implementação do capital intelectual.

O Modelo do Capital Intelectual da Petrobras é formado pelo conjunto de intangíveis geradores de diferencial competitivo e que agregam valor à Companhia. Estes intangíveis estão organizados em **Capital Humano, Capital Organizacional, Capital de Domínio Tecnológico e Capital de Relacionamento**. Este modelo considera o Capital Humano como o elemento central que possibilita a sinergia entre os demais capitais (Domínio Tecnológico, Capital Organizacional e Capital de Relacionamento) e que as atividades para a sua identificação, desenvolvimento e proteção devem estar alinhadas com as estratégias empresariais da Petrobras. A relevância do Capital Humano está destacada no Plano Estratégico 2003-2007, que define como Política de Atuação Corporativa o fortalecimento das competências tecnológicas, operacionais e gerenciais para a criação e sustentação das vantagens competitivas.

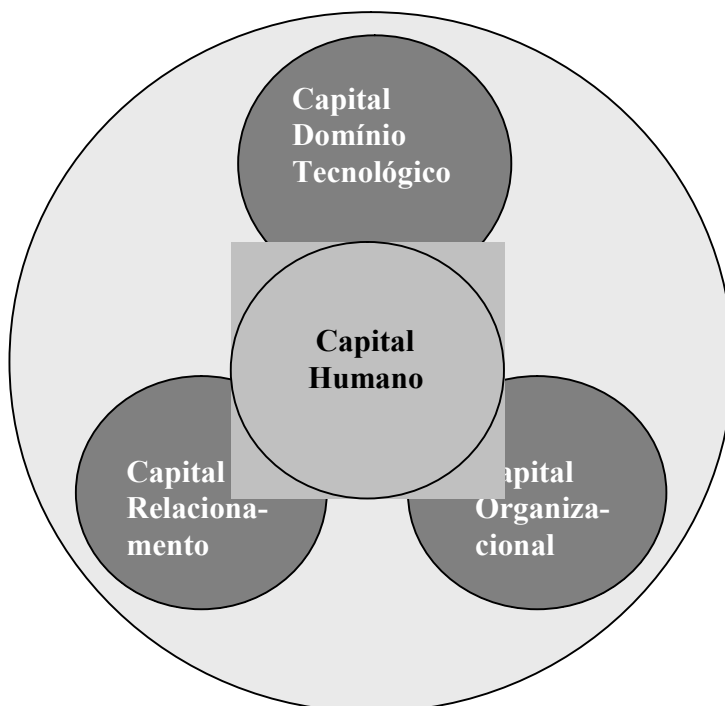


Figura 1 – Modelo de Capital Intelectual da Petrobras.
Fonte: Relatório para o Prêmio Nacional da Qualidade, 2003.

A gestão do **Capital Intelectual** é realizada segundo as diretrizes do Planejamento Estratégico da Companhia, que visam garantir a disponibilidade das tecnologias, competências e conhecimentos críticos para que a organização atinja seus objetivos estratégicos. O desdobramento dos seus indicadores está estruturado para atender as metas e iniciativas estratégicas do Painel de Desempenho Empresarial Corporativo da Petrobras, nas perspectivas “Mercado”, “Financeira”, “Processos Internos” e “Aprendizado e Crescimento”, conforme a metodologia do *Balanced Scorecard*, adotada pela empresa.

O modelo do Capital Intelectual adotado pela Companhia difere do proposto pela FPNQ, que divide o capital intelectual em ativos de mercado, ativos humanos, ativos de propriedade intelectual e de infra-estrutura, conforme mencionamos anteriormente. Esta diferença surgiu da necessidade de dar um enfoque maior às tecnologias, destacadas dos ativos de infra-estrutura, visto que geram grande parte dos resultados obtidos pela empresa. Os componentes do capital intelectual da Companhia estão descritos a seguir:

- ❑ O **Capital Humano** é representado pelos empregados que apresentam alto desempenho e que possuem conhecimentos, experiência e habilidades que estejam vinculados aos processos-chave para os negócios da Companhia, tudo visto de forma coletiva e dinâmica. Este recurso é que efetivamente atua na identificação, desenvolvimento, proteção e utilização do capital de domínio tecnológico, capital organizacional e o capital de relacionamento.
- ❑ O **Capital de Domínio Tecnológico** é formado pelas tecnologias desenvolvidas, absorvidas e adquiridas, as quais a Petrobras domina e aplica nos seus processos-chave e na elaboração de soluções tecnológicas, mantendo-as devidamente protegidas sempre que for necessário.
- ❑ O **Capital Organizacional** compreende principalmente os processos-chave internos, as quais a Petrobras domina e aplica para o desenvolvimento dos seus projetos, produtos e serviços. Um processo-chave interno é formado por um conjunto de atividades interligadas que direcionam e estruturam um aspecto chave do negócio, com impactos significativos nos negócios da Companhia. Também são considerados como capital organizacional os modelos de gestão e administrativos que formam a cultura organizacional da Petrobras, assim como os seus Sistemas, informatizados ou não.
- ❑ O **Capital de Relacionamento** apresenta o potencial que a Petrobras possui em decorrência dos seus relacionamentos com as suas partes interessadas (*stakeholders*), tais como, mercado, clientes, fornecedores, parceiros, acionistas, canais de distribuição, franquias e comunidades locais, assim como a imagem externa da Companhia, representada pelas suas marcas, patrocínios e ações de responsabilidade social.

A Petrobras já desenvolvia, há muito tempo, processos voltados para a gestão do Capital Intelectual. Estes processos resultaram em diversos padrões de trabalho, que são disponibilizados e seguidos pelas Áreas de Negócios. Alguns processos merecem ser destacados:

- ❑ Um dos processos utilizados para a identificação do Capital Humano é a **Função Especialista**. Ela é feita segundo os critérios de desempenho (GDP), experiência em atividade estratégicas e essenciais, cargos exercidos, áreas de atuação, abrangência ou complexidade da atuação, formação do profissional, experiência em processos-chave, proficiência em idiomas, reconhecimento na comunidade onde atua e indicação do Comitê Consultor Sênior.

- ❑ A identificação, o desenvolvimento e a incorporação de novas tecnologias são incentivados pela participação dos técnicos nas **Redes de Inteligência Tecnológica** (RIT's), nas Comunidades Técnicas na proposição de projetos de desenvolvimento tecnológico e na participação nos **Comitês Tecnológicos Operacionais** (CTO's), por meio do Sistema "CTO ONLINE". Trata-se de um sistema desenvolvido usando recursos de *workflow*, que visa à automatização da etapa de encaminhamento das propostas preliminares de projeto para análise na reunião do CTO. Todos os técnicos são incentivados a proporem projetos de desenvolvimento tecnológico para inclusão no processo CTO.
- ❑ O Centro de Pesquisas e Desenvolvimento Leopoldo Américo Miguez de Mello (CENPES) realiza, anualmente, uma **Avaliação Global dos Benefícios dos Projetos Concluídos**, por meio de entrevistas com os Coordenadores de Projeto e com os Clientes das áreas de negócio, e os pontos críticos são divulgados para toda as gerências do CENPES, objetivando melhorias contínuas do processo.

Para exemplificar algumas iniciativas de Gestão do Conhecimento que se encontram alinhadas com as práticas de excelência em gestão, passaremos ao próximo item, através do qual exploraremos duas das iniciativas implementadas e mapeadas na Petrobras.

5. Iniciativas de Gestão do Conhecimento na Petrobras

Durante o processo de construção dos projetos da Agenda de Mudança, em 2000/2001, e em especial no que diz respeito ao Projeto 7 – Gestão do Conhecimento, foram listadas diversas iniciativas de Gestão do Conhecimento que deveriam ser mapeadas pelo Grupo de Trabalho, de forma a verificar se estas práticas já estavam implantadas em algumas das Áreas de Negócio da Companhia.

Esta lista constava das seguintes iniciativas:

- | | |
|---|---|
| a. Inteligência competitiva | m. Banco de Dados de Fornecedores |
| b. Gestão de Relacionamento com os Clientes | n. Pesquisa e Desenvolvimento |
| c. Comunidades de Prática / Técnicas | o. <i>Benchmarking</i> |
| d. Registro e Disseminação de Lições Aprendidas | p. Gestão de Patentes e Marcas |
| e. Transferência de Melhores Práticas | q. <i>Coaching</i> |
| f. Grupos de Especialistas (<i>Peer Groups</i>) | r. Conclaves, Seminários e Fóruns |
| g. Páginas Amarelas | s. Articulação e Comunicação Institucional |
| h. Banco de Competências | t. Elaboração de Cenários Prospectivos |
| i. Petrobras <i>Alumni</i> | u. Eventos de Criação e Seleção de Idéias |
| j. Normalização e Padronização | v. Mapeamento de Conhecimentos |
| k. Centros de Excelência | w. Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas |
| l. Memória Técnica | x. Aprendizagem Organizacional |

Dentre as iniciativas listadas acima, destacamos duas que já se encontram implementadas com sucesso na área de Exploração & Produção (E&P): Comunidades de Prática / Técnicas e Registro e Disseminação de Lições Aprendidas.

5.1. Comunidades de Prática / Técnicas

As comunidades de práticas surgiram a partir da necessidade de pessoas com interesses comuns compartilharem conhecimentos, experiências e informações relevantes sobre o seu dia-a-dia, dividindo a estruturação de processos e as soluções encontradas para os problemas mais frequentes.

Segundo o *American Productivity & Quality Center* (APQC), existem quatro tipos de Comunidades de Práticas:

- ❑ **Comunidades de Ajuda (*Helping Communities*)**

Estas comunidades focam na conexão entre os seus membros, de forma que os mesmos possam facilmente solicitar ajuda para resolução de problemas específicos e espontaneamente compartilhem idéias.

- ❑ **Comunidades de Melhores Práticas (*Best-Practice Communities*)**

Estas comunidades focam no desenvolvimento, validação e disseminação de práticas que são consideradas por um grupo de avaliadores as melhores práticas. Elas devem ser armazenadas em um Banco de Conhecimentos.

- ❑ **Comunidades de Administração do Conhecimento (*Knowledge-Stewarding Communities*)**

Estas comunidades visam organizar e administrar o conhecimento coletivo da Comunidade, incluindo o material que os seus membros utilizam no dia-a-dia.

- ❑ **Comunidades de Inovação (*Innovation Communities*)**

O objetivo primário destas comunidades é desenvolver idéias e práticas inovadoras.

A divulgação das melhores práticas possibilita a estruturação de comunidades de práticas em torno do compartilhamento deste conhecimento, formando a memória organizacional. É uma tentativa de captar, reter e divulgar o conhecimento tácito de uma organização, tornando-o explícito e acessível.

A organização de comunidades de práticas possibilita:

- ❑ a melhoria no fluxo das informações e de conhecimentos, práticas e experiências entre pessoas do mesmo domínio de conhecimento ou função;
- ❑ a preservação e o aprimoramento da capacitação e competências dos integrantes da comunidade,
- ❑ o aproveitamento do tempo de maneira mais eficiente e redução do retrabalho.

No entanto, as empresas estão descobrindo que a grande contribuição das comunidades de práticas está no fato de permitir o compartilhamento de idéias e *insights*.

Em grande parte das comunidades de práticas existentes, verifica-se o aumento da distribuição de documentos, das consultas aos *experts*, do acesso a banco de dados e da ampla utilização do espaço da comunidade como fórum de debates para problemas específicos. Ao contrário do que possa parecer, as comunidades de práticas não acontecem exclusivamente por Internet, intranet ou listas de discussões. Podem ser complementadas com encontros ou reuniões presenciais periódicas.

Antes que uma comunidade de práticas seja implementada, é fundamental que o projeto seja patrocinado pela alta direção, isto é, deve haver o alinhamento dos objetivos dos participantes com os da organização.

A estratégia de implementação de uma comunidade de práticas deve buscar o equilíbrio entre a valorização do conhecimento (tácito e explícito) das pessoas e o uso da tecnologia em geração, armazenamento, processamento e comunicação das informações. O foco deve ser sempre a utilização da comunidade para o negócio da organização.

Existem outros fatores críticos para a longevidade de comunidades de práticas, dentre eles:

- ☐ Conteúdo útil ao dia-a-dia profissional dos participantes;
- ☐ Respeito mútuo entre os participantes por suas competências e limitações.

Numa comunidade de práticas, existem diversos papéis que são exercidos pelos seus integrantes (patrocinador, coordenador, mediadores e membros) e cada um possui as suas atribuições.

Na área de Exploração & Produção (E&P), já foram implementadas algumas formas de Comunidades dos tipos “Comunidades de Ajuda” e “Comunidades de Melhores Práticas”. Trata-se de fóruns eletrônicos de discussão, desenvolvidos com tecnologia Lótus Notes, que permitem que os funcionários troquem experiências e solicitem auxílio na resolução de problemas específicos, bem como a divulgação de eventos e artigos. Existem hoje 25 Comunidades Técnicas no E&P, envolvendo mais de 1000 pessoas e observa-se um constante aumento do número de interessados.

Esta é uma prática de sucesso dentro da Companhia, pela grande quantidade de conhecimentos tácitos e explícitos que têm sido trocados através deste ambiente. A Gerência de Gestão do Conhecimento reconhece a contribuição desta iniciativa para a manutenção das práticas de excelência e de inovação, visto que ela definitivamente permite uma redução da distância geográfica (pelo menos virtualmente) entre os pares. Desta forma, ela prevê, para 2004, a elaboração de um projeto que permita a outras áreas ou unidades de negócios a adoção e implementação de Comunidades de Práticas dos diversos tipos, respeitando suas características, funcionalidades, regras e padrões.

5.2. Registro e Disseminação de Lições Aprendidas

As lições aprendidas são narrativas de uma experiência que incluem:

- ☐ a descrição do que aconteceu,
- ☐ o que era esperado acontecer,
- ☐ a análise das causas das diferenças e
- ☐ o que foi aprendido durante o processo.

O Banco de Conhecimentos é uma base na qual costumam estar arquivadas as lições aprendidas, as melhores práticas e os alertas de uma determinada área.

As melhores práticas diferem das lições aprendidas porque já se constituem em práticas que foram avaliadas e comparadas com outras práticas, tornando-se um quase padrão a ser seguido. Elas podem ser definidas como um procedimento validado para realização de uma tarefa ou solução de um problema, que inclui o contexto no qual pode ser aplicado.

Os alertas, por sua vez, seguem o mesmo conceito definido para as melhores práticas, ou seja, passam por um processo de avaliação e resultam da não validação de uma prática. Eles são disseminados pela Companhia através da comunicação de procedimentos que levam a resultados indesejáveis ou a outros fatos que exijam atenção.

A finalidade de um Banco de Conhecimentos é permitir que grupos que estejam geograficamente isolados sejam capazes de compartilhar seus conhecimentos, experiências, *know-how*, soluções criativas e *insights*.

No que diz respeito às lições aprendidas e aos alertas, a disseminação serve para possibilitar aos empregados o aprendizado com os acertos e os erros a partir das experiências, decorrentes de ações regulares dos processos internos da organização. Busca-se conscientizar as equipes e empregados sobre o valor da reflexão sobre os acertos e erros em cada etapa do processo e também disseminar as lições aprendidas por toda a organização ou grupos de interesse, de modo a replicar sucessos e evitar a repetição de erros.

Para as melhores práticas, a existência de banco de práticas é útil por possibilitar a compilação, difusão e adoção, pelos mais variados grupos, das melhores práticas identificadas dentro e fora da empresa nos processos de negócios.

O propósito desta iniciativa é permitir a maior disseminação possível de informações pertinentes às diversas áreas de negócios de uma empresa, disponibilizando o acesso a estas informações para o maior número de indivíduos, desde que respeitadas as políticas de segurança da informação da organização. É isto que o gestor deve ter em mente no momento em que estiver planejando o seu repositório. O formato que deve ser utilizado para a submissão das práticas é previamente estabelecido. O segundo passo envolve a avaliação, por parte deste editor, da pertinência e da importância daquela contribuição, define palavras-chave para a sua indexação, ou as acrescenta, e a coloca no banco de conhecimentos. No banco de conhecimentos, podem ser feitos arquivamentos de textos, arquivos, fotos, planilhas, tabelas, imagens ou gráficos, ou mesmo páginas de hipertexto. Mesmo que algumas pessoas venham a se afastar da empresa, o conteúdo da colaboração é preservado.

Recentemente, o E&P elaborou um padrão para a **Metodologia para Encontros de Lições Aprendidas**, que pode ser seguido por toda a Companhia, desde que se tenha conhecimento do padrão. Esta é uma das funções da Gerência de Gestão do Conhecimento: disseminar o conhecimento entre as áreas e unidades de negócios, principalmente em se tratando de iniciativas valiosas como a Metodologia para Encontros de Lições Aprendidas desenvolvida pelo E&P.

6. Considerações Finais

Ao adotar um programa de qualidade, as empresas visam buscar a excelência para suas práticas de gestão, ou seja, adotar padrões de gestão que as habilitem a competir com as líderes em seus segmentos. O mérito da Gestão do Conhecimento é lidar com práticas de gestão específicas para os ativos intangíveis, cujo conjunto é conhecido no mercado como Capital Intelectual.

Nas últimas duas revisões da FPNQ, a inclusão dos critérios referentes ao Capital Intelectual, que foca na gestão dos ativos intangíveis, disciplina da Gestão do Conhecimento, mostra claramente que a estratégia de Gestão do Conhecimento faz parte da estratégia da Gestão da Qualidade.

A Petrobras está se vendo diante de grandes desafios. Neste contexto, vemos como primordial uma atuação integrada entre a Gestão da Qualidade e a Gestão do Conhecimento, de forma a permitir que a empresa consiga dar igual atenção à gestão de seus ativos tangíveis e intangíveis.

7. Bibliografia

- FUNDAÇÃO para o Prêmio Nacional da Qualidade. *Critérios de Excelência – O Estado da Arte da Gestão para a Excelência do Desempenho e o Aumento de Competitividade – PNQ 2003*. São Paulo: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade., 2003, 61 p.
- KOROWAJCZUK, Alexandre *et al.* *Avaliação das Organizações em relação à Gestão do Conhecimento com base nos Critérios de Excelência da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade*. XIX Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação, junho/2000.
- KOROWAJCZUK, Alexandre. *Desafios da Gestão do Conhecimento – Experiência Petrobras*. Palestra realizada no evento KM Rio. Rio de Janeiro, SEBRAE/RJ, dez., 2003.
- PETROBRAS. *Caderno de Práticas de Gestão com foco no Conhecimento*. Rio de Janeiro: PETROBRAS, Desenvolvimento de Sistemas de Gestão, Gerência de Gestão do Conhecimento, 2003, 45 p.
- PETROBRAS. *Critérios de Conformidade – Assegurando a Implantação do Modelo de Gestão*. Rio de Janeiro: PETROBRAS, Desenvolvimento de Sistemas de Gestão, Gerência de Práticas de Gestão, 2002, 48 p.
- PETROBRAS. *Melhores Práticas de Gestão Petrobras - Conformidade*. Rio de Janeiro: PETROBRAS, Desenvolvimento de Sistemas de Gestão, Gerência de Práticas de Gestão, 2003, 148 p.
- PETROBRAS. *Padrão para Metodologia para Encontros de Lições Aprendidas (documento Interno)*. Rio de Janeiro: PETROBRAS, Exploração & Produção (E&P-CORP/ENGP), 2003, 6 p.
- PETROBRAS. *Relatório para o Prêmio Nacional da Qualidade – item 5.3*. Rio de Janeiro: PETROBRAS, Desenvolvimento de Sistemas de Gestão, Gerência de Gestão do Conhecimento, 2003, 13 p., *mimeo*.