



ARTIGO ORIGINAL

TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS DO SETOR DE ÓLEO E GÁS: O CASO DA BRASIL SUPPLY

Tiago Teixeira Citrangulo¹

Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro/RJ – Brasil

Isabel de Sá Affonso da Costa²

Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro/RJ – Brasil

RESUMO – Transferência do conhecimento em empresas do setor de óleo e gás: o caso da Brasil Supply. No contexto econômico atual, o conhecimento está associado à vantagem competitiva de empresas e países. Este estudo explorou como ocorre o processo de transferência de conhecimento no setor de petróleo, a partir do modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (1997). Para isso, foi realizado um estudo de caso único, focando no conhecimento explícito e abordando o ambiente organizacional (interno e externo) e sua influência no processo de transferência do conhecimento organizacional. A empresa estudada, a Brasil Supply S.A, é uma empresa brasileira de capital fechado com sede em Vitória/ES e com filiais em cinco estados, tendo como foco a prestação de serviços logísticos, de meio ambiente, de fluidos e de navegação para o setor de óleo e gás. As evidências permitem concluir que o processo de transferência do conhecimento apresenta boa fluidez, comprovado principalmente pelos treinamentos e “trocas” entre as equipes, sendo importante destacar também que a Brasil Supply é uma agente receptora de conhecimento de seu principal cliente.

Palavras-Chave: conhecimento; transferência do conhecimento; vantagem competitiva; setor de óleo e gás.

ABSTRACT – Knowledge transfer in oil and gas companies: the Brasil Supply case. In the current economic context, knowledge is associated with the competitive advantage of companies and countries. Based on Nonaka and Takeuchi's (1997) model, this study aimed to explore how the knowledge transfer process occurs in the oil sector. To achieve that, we conducted a single case study, focusing on the explicit knowledge and addressing the organizational environment (internal and external) and its influence on the organizational knowledge transfer process. The company studied, Brazil Supply S.A, is a privately held company with headquarters in Vitória (Espírito Santo State) and branches in five Brazilian States that provides logistic, environmental, navigation and fluids services for the oil and gas sector. The results lead to the conclusion that the knowledge transfer process presents good fluidity, evidenced primarily by training and "exchanges" between the teams, being important to highlight also that Brazil Supply is a receiving agent of knowledge of its main client.

Keywords: knowledge; knowledge transfer; competitive advantage; oil and gas sector.

¹ Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial pelo Programa de Mestrado em

² Isabel de Sá Affonso da Costa. Professora do MADE/UNESA. Doutora em Administração pela EBAPE/FGV. E-mail: isabel.costa@estacio.br

1 INTRODUÇÃO

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos dezoito anos, o Brasil obteve significativos avanços econômicos, atingidos após a consolidação do Plano Real. A estabilidade econômica, consolidada através de uma política austera de câmbio, processo de desestatização e controle fiscal, controlou de maneira determinante o maior inimigo do Brasil até então - a inflação.

A estabilidade econômica, associada ao forte crescimento do comércio internacional, foi primordial para tornar o mercado brasileiro atrativo para investidores e grandes conglomerados internacionais. Neste sentido, o Brasil despontou como nação emergente, fazendo com que o setor de petróleo, impulsionado pelo crescimento econômico, obtivesse crescimento acima da média do produto interno bruto (PIB) do país: o PIB cresceu em média 4.2% nos últimos cinco anos, de acordo com dados do Ministério da Fazenda; já o setor de petróleo alcançou um crescimento de 9,1% na produção, se comparado apenas o período entre o mês de dezembro de 2009 e dezembro de 2010, conforme dados da Agência Nacional do Petróleo (ANP).

A partir de 1999 assiste-se à abertura do mercado brasileiro de petróleo, refletida no incremento na formação de consórcios internacionais para participação de licitações para exploração de blocos de petróleo e gás no território brasileiro (COSTA e LOPES, 2010). Para competir de forma direta com grandes conglomerados internacionais, geralmente de capital privado, as empresas brasileiras foram levadas a aprimorar sua gestão e, especificamente, a atentar para aspectos e custos logísticos. Esse fator permitiu que pequenas e médias empresas, até então deixadas em segundo plano, pudessem adentrar esse rico e promissor setor. Fleury (2010) ressaltou que a partir da década de 1990, a logística começou a ser encarada como uma ferramenta estratégica no Brasil.

A área de logística relacionada ao petróleo é de extrema importância no caso brasileiro, dada a predominância de produção em alto mar. Isto faz com que as

exigências para os prestadores de serviços se elevem e promovam o desenvolvimento de toda a cadeia.

Paralelamente, como destacam Gupta e Sharma (2004, apud Song, 2008) um dos fatores que distinguem o contexto atual de competição globalizada é a ênfase sobre o conhecimento humano e o desempenho organizacional. Já Drucker (1991) destacava que as melhorias no processo de gestão decorreriam da gestão do conhecimento e que o conhecimento deixou de ser apenas mais um recurso, tendo alcançado o posto de único recurso relevante para o processo de transformação da sociedade industrial para a sociedade da informação.

O reconhecimento da migração do conhecimento como fonte de vantagem competitiva para as organizações trouxe à tona, no campo da gestão, a ênfase em temas relacionados à inovação, à aprendizagem, à gestão do conhecimento, favorecendo o entendimento da organização como cérebro (MORGAN, 1996).

Como sustentam autores como Drucker (1991) e Stewart (2002), no século XXI terão sucesso as empresas que dominam a agenda do conhecimento, visto que o conhecimento tornou-se o mais relevante fator de produção e os ativos intangíveis relacionados ao conhecimento são os mais valiosos. Desta forma, cabe aos gestores e às organizações controlarem seus processos relativos à criação, transferência, registro, compartilhamento e institucionalização do conhecimento.

Neste sentido Davenport e Prusak (1998) destacaram que o conhecimento deve ser comparado a um sistema vivo, que aumenta de tamanho e se altera através da interação com o ambiente. Para Nonaka e Takeuchi (1997), tão importante quanto compreender o conceito de conhecimento, é entender e gerenciar o processo de sua criação e transferência.

Assim o estudo centrou suas atenções no estudo de uma organização focada na indústria de óleo e gás, com contratos temporários, buscando explorar como se dá o processo de transferência do conhecimento, envolvendo o ambiente interno e externo.

O presente artigo apresenta resultados de pesquisa que objetivou descrever como se dá o processo de transferência de conhecimento em uma empresa de serviços logísticos que opera através de contratos de curto prazo, à luz do modelo de Nonaka e Takeuchi (1997). A pesquisa teve como objetivos intermediários: levantar as políticas relativas à transferência do conhecimento e seu nível de formalização na empresa estudada; identificar a percepção dos colaboradores a respeito do processo de transferência de conhecimento e sua interferência neste, bem como identificar a visão dos gestores da empresa estudada em relação ao tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Turban (2010), o conhecimento é a informação relevante e que pode ser acionada. Entendido como um processo, o conhecimento é gerado, transformado e transferido continuamente (DAVENPORT e PRUSAK, 1998; NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Este artigo adota a definição do termo conhecimento proposta por Davenport e Prusak (1998, p. 6): “Mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações”.

Esse entendimento enfatiza que o conhecimento na organização é resultado de interações com ambiente e seu desenvolvimento está diretamente ligado a processos de aprendizagem nos planos individual, grupal e organizacional. Aprendizagem organizacional é a habilidade da organização em gerar conhecimento através da experiência (SENGE, 1990).

O modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) aborda a conversão da aprendizagem individual em organizacional em dois planos: epistemológico e ontológico (TAKAHASHI e FISCHER, 2007). No plano epistemológico as conversões ocorrem entre os tipos de conhecimento – tácito e explícito; no plano ontológico o conhecimento circula entre o indivíduo, o grupo e a organização em um ciclo espiral. Se o conhecimento sempre começa no indivíduo (NONAKA, 1997), o processo de

criação e conversão do conhecimento apoia-se, em última instância, em interações sociais. Esse entendimento enfatiza a importância dos aspectos relacionados à cultura organizacional, à liderança e à socialização (KROGH, TAKEUCHI e RECHSTEINER, 2012; YON, SONG e LIM, 2009; SONG, 2008). Ao mesmo tempo, sendo a cultura um processo de grupo, que consolida valores materiais e abstratos (SCHEIN, 1992), decorre também que o conhecimento necessita ser institucionalizado na organização, tido como legítimo, para que possa efetivamente ser incorporado como fonte de vantagem competitiva (PATRIOTTA, 2003, apud TAKAHASHI e FISCHER, 2007).

2.1 As Cinco Condições Capacitadoras da transferência do Conhecimento Organizacional

Baseados em Polanyi, Nonaka e Takeuchi (1997) fazem distinção entre dois tipos de conhecimento: tácito e explícito. O primeiro é descrito como complexo e intrínseco ao indivíduo portador, o que torna quase impossível seu registro em documentos ou base de dados. O valor deste conhecimento é muito grande, por poder ser considerado raro ou mesmo único, em decorrência da dificuldade de interpretação do limite entre conhecedor e conhecimento. O conhecimento explícito é descrito como patenteado, ou seja, está explícito para análise e interpretação. Uma característica marcante desta variação de conhecimento é a objetividade, que contrasta com a subjetividade do conhecimento tácito. Em função desta característica, este tipo de conhecimento pode ser sistematizado e registrado em procedimentos, manuais e outros documentos formais (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Quadro 1: Comparativo entre conhecimento tácito e explícito

Conhecimento Tácito	Conhecimento Explícito
Conhecimento da experiência	Conhecimento da racionalidade
Subjetivo	Objetivo
Conhecimento simultâneo (aqui e	Conhecimento sequencial (lá e

agora)	então)
Prático	Teórico

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.67).

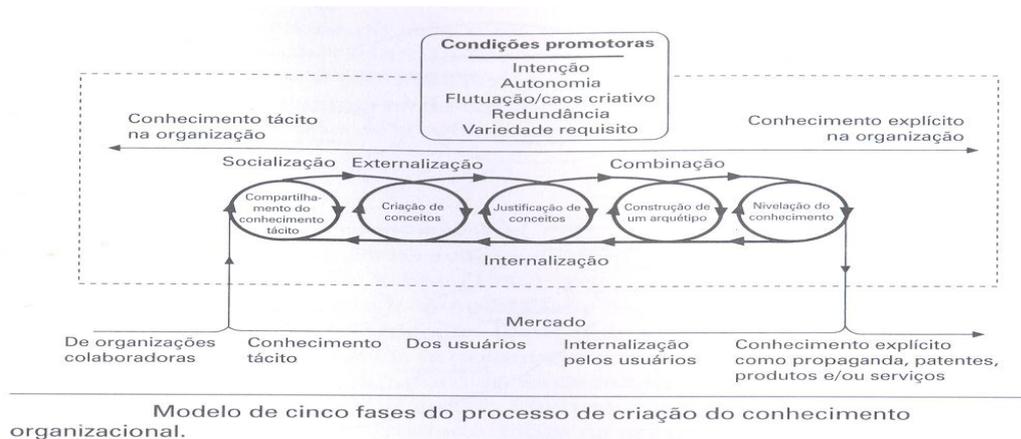
Por outro lado, atuando como organizações vivas, as organizações devem se renovar continuamente, sendo o processo de transferência do conhecimento ponto primordial neste sentido. Cabe às mesmas interpretar que o conhecimento se atualiza e com isso, devem mudar, gerando assim a necessidade em se pensar e criar coisas novas. Para ocorrer a transferência do conhecimento organizacional se faz necessário capacitar a organização para realizar constantes conversões entre conhecimento tácito e explícito (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Vista a complexidade em se gerir o processo do conhecimento, a organização deve gerar as condições para que o conhecimento organizacional ocorra. Descrevendo esse processo como uma espiral, Nonaka e Takeuchi (1997) sustentam que há cinco condições capacitadoras para seu sucesso, destacadas na Figura 1 como condições promotoras.

As organizações estão buscando cada vez mais oferecer um ambiente propício para que ocorra o processo do conhecimento, assim há características culturais que podem indicar a existência de condições favoráveis ao processo do conhecimento. Entre os quais se destaca a maneira como os valores organizacionais são disseminados (incluindo neste caso a disseminação da missão e dos valores), o trabalho em sintonia entre os departamentos organizacionais e o pensamento focado na organização e não individualizado por departamentos ou setores (OLIVEIRA, 2011).

Para Nonaka e Takeuchi (1997) cabe à organização gerar as condições para que o conhecimento organizacional ocorra. Acrescentaram ainda que para o espiral do conhecimento ocorrer há cinco condições capacitadoras, destacadas na figura 2 como condições promotoras:

Figura 1: Modelo de cinco fases



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.96).

a) Intenção:

O ponto de partida para a “operacionalização” da espiral do conhecimento, parte do pressuposto de que a organização deseja e necessita atingir suas metas e que para tanto o conhecimento precisa ser desenvolvido, tratado, armazenado e transmitido internamente.

Assim, a condição capacitadora intenção direciona a espiral do conhecimento e habitualmente a estratégia serve como um guia para que ela seja desenvolvida. O ponto crítico é definir o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido na organização. A intenção pode ser expressa através de padrões organizacionais e geralmente devem ser estimulados pelas gerências de alto e nível médio. Os líderes organizacionais são assim de fundamental importância para a promoção desta condição capacitadora, visto ser o papel de um líder criar condições e orientar suas equipes (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Os padrões organizacionais são encontrados de diversas formas: através dos procedimentos, fluxogramas de processo, normas internas, cultura e valores organizacionais. A cultura organizacional e o ambiente em que a empresa opera

pode ser determinante para impulsionar o desenvolvimento da intenção como um fator capacitador. Da mesma maneira, os valores organizacionais devem explicitar à equipe o que é de fato importante para organização, e principalmente indicar caminhos para que as ações sejam tomadas em conformidade com eles.

Resumidamente, cabe à organização gerar condições, através da promoção e incentivo, à transferência do conhecimento, e desta forma criar uma orientação à ação coletiva em relação a este tema (PITROWSKY, 2011).

b) Autonomia:

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) os colaboradores da organização devem atuar com certa autonomia visto que através desta capacidade pode ser facilitada a entrada de novidades e inovações, ressaltando assim o aspecto criativo da equipe. Ao incentivar e propiciar um ambiente autônomo, a organização se mostra flexível, demonstrando que não há uma verdade absoluta e que as individualidades são consideradas, neste caso demonstra ainda que apesar de haver interdependência entre os setores cada um atribui valores próprios na forma como as coisas são realizadas.

Uma das maneiras destacadas por estes autores como facilitadores de implementação desta condição, está relacionada com a formação da equipe. Segundo eles, a equipe deve apresentar característica multifuncional, pois assim terá diversas habilidades, além disso, não será atribuída responsabilidade a um único membro, como se este fosse um “salvador”.

c) Flutuação e Caos Criativo:

Nas duas capacidades anteriores o ambiente interno era ressaltado, no caso da flutuação e caos criativo esta característica predominante não se mantém. Nesta capacidade torna-se importante a relação de interação da organização com o ambiente externo.

A flutuação significa interromper uma condição de conforto, vindo a tona um novo cenário, em que novos padrões e rotinas precisam ser experimentados. Um fator relevante é que na flutuação o indivíduo é obrigado a pensar de maneira diferente ao costume, o que pode contribuir de maneira significativa para a criação de novos conhecimentos na organização.

Quando o caos é gerado, geralmente em decorrência do ambiente externo, a organização é levada a reagir e a se adaptar, o que implica numa mudança de rotina. Este caos pode ser gerado intencionalmente pela alta gestão, estimulando seus colaboradores a encontrar soluções criativas para a crise.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) o caos criativo tem a intenção aumentar a tensão interna na busca de uma solução para a crise gerada, por outro lado, deve-se atentar, para que caso a equipe não tenha a capacidade de reflexão, o objetivo do caos criativos não será atingido e o pior poderá acontecer, levando assim a organização ao caos destrutivo.

d) Redundância:

Ao abordar o tema redundância, o conceito utilizado para esta capacidade se afasta do lado negativo da duplicação, tendo em sua essência a plena divulgação interna de informações relevantes. Esta capacidade possibilita a organização a operar em determinada direção, já que facilita o autocontrole. Uma das maneiras mais usuais de redundância são os casos de equipes mistas, formadas para um propósito único (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Morgan (1996) destaca a importância em se entender a organização como um cérebro que processa informações constantemente. Este processo contínuo exige entre outras coisas, que haja quantidade relevante de informações a serem processadas, assim é fundamental a presença de redundância. Para o autor, considerar a empresa como um cérebro é um pré-requisito para a ocorrência da aprendizagem organizacional, operacionalizando o termo “aprender a aprender”.

Nonaka e Takeuchi (1997) destacaram alguns meios de se criar a redundância nas organizações, entre os quais se destacam o rodizio de pessoal e reuniões interdepartamentais (formais ou não).

A redundância assim acelera o processo de transferência do conhecimento, visto a ampla disponibilidade de informações, por outro lado deve-se atentar para não se gerar demasiado volume destas, o que pode gerar impactos financeiros (aumento de custo) e de produtividade (quando a eficiência da organização é afetada).

e) Variedade de requisitos:

Para a empresa enfrentar os desafios impostos pelo ambiente, a qual está inserida, é necessário que a diversidade interna tenha correspondência em relação à variedade e complexidade do ambiente. A organização necessita possibilitar a todos os membros acesso rápido às informações importantes, para tanto sua estrutura precisa ser flexível e interligada, sendo assim possuirá a capacidade de reagir de forma rápida e objetiva aos estímulos do meio ambiente (ASHBY, 1996); NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Morgan (1996) utilizou metáforas para representar as ideias de organização, destacando que ela precisa desenvolver as capacidades humanas, sendo assim torna-se imprescindível abandonar a abordagem mais usual e adotar uma postura de sistema vivo. Em outras palavras as organizações devem adotar uma postura mais dinâmica e conseqüentemente moderna, interagindo com o ambiente constantemente, processando constantemente as informações, e produzindo outputs constantes (chamada metáfora do cérebro). Quando adota a metáfora do cérebro a organização busca desenvolver habilidades como a flexibilidade, assim como inserir no dia-a-dia organizacional as ações criativas.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a organização necessita possibilitar a todos os membros acesso rápido às informações importantes, para tanto sua estrutura precisa ser flexível e interligada, sendo assim possuirá a capacidade de reagir de forma rápida e objetiva aos estímulos do meio ambiente.

A relação entre variedade de requisitos e redundância carece de destaque, visto que para que ocorra a primeira torna-se necessário que as informações estejam disponíveis a todos os indivíduos da organização.

3 METODOLOGIA

A pesquisa que artigo relata foi de cunho descritivo, por buscar evidenciar características do objeto de estudo (GIL, 2002) – neste caso, identificar a natureza de transferência do conhecimento na empresa estudada. A pesquisa evidenciou, ainda, como são aplicados na organização os conceitos (relacionados ao tema) existentes na literatura.

O estudo foi de abordagem qualitativa, que é caracterizado por buscar traduzir e descrever os fenômenos sociais, não tendo o objetivo de mensurar eventos, portanto não utilizando ferramentas estatísticas em sua execução (NEVES, 1996). A pesquisa qualitativa garante a riqueza de dados, pois ela considera o contexto envolvido, permitindo a exploração de contradições e paradoxos (VIEIRA e ZOUAIN, 2004). Na pesquisa qualitativa se dá menor relevância à quantidade de sujeitos dando-se maior ênfase à qualidade dos dados a serem extraídos (PATTON, 2002).

O trabalho foi desenvolvido na forma de estudo caso único. Para Yin (2005) o estudo de caso é uma investigação com teor empírico a respeito de determinado evento que esteja ocorrendo no momento próximo ao tempo de desenvolvimento da pesquisa.

A pesquisa foi realizada na empresa Brasil Supply S.A (BS sociedade anônima de capital fechado com sede em Vitória, Espírito Santo). A empresa foi constituída em junho de 2002 e tem como foco o fornecimento de soluções integradas nas áreas de logística, gestão ambiental e de produtos químicos. Os principais clientes são a Petrobras Distribuidora S.A (também é acionista) e a Petróleo Brasileiro S.A., sendo que os contratos são por prazos determinados e firmados através da participação em processos licitatórios.

DiMaggio e Powell (2005) afirmam que as organizações se estruturam de forma a agirem dentro de um mesmo campo, ou seja, organizações que se relacionam em seu cotidiano, como fornecedores, agências reguladoras, consumidores e empresas e órgão correlatos. No caso específico do setor de petróleo brasileiro, percebe-se facilmente a criação deste campo organizacional, assim como a influência direta que a Petrobras exerce sobre seus fornecedores, clientes e até mesmo na Agência Nacional do Petróleo (ANP). Como a Petrobras obrigatoriamente tem que obedecer as Leis e Resoluções específicas para suas contratações, pode-se observar e constatar de forma clara que as organizações do setor seguem à risca as determinações da mesma, o que as leva a agirem de forma homogênea.

Os dados foram obtidos através: a) Entrevistas com os sujeitos de pesquisa; b) Formulários preenchidos pelos sujeitos da pesquisa; c) Observação direta do ambiente de trabalho; d) Documentos liberados pela empresa, dos anos de 2010 e 2011, inclusive informações do site e notícias em publicações da área.

Como a pesquisa foi desenvolvida na modalidade de estudo de caso único, deve-se apontar inicialmente que os resultados a serem obtidos nesta, se aplicam unicamente à organização estudada, muito embora possa haver semelhanças com outras organizações.

Outra limitação importante relaciona-se ao fato do pesquisador atuar na organização estudada, o que poderia comprometer a neutralidade das respostas. Justamente para minimizar esta limitação, teve-se a preocupação de esclarecer que o estudo se limita a uma pesquisa acadêmica, não tendo o objetivo de penalizar nenhum dos envolvidos e muito menos atuar como trabalho de consultoria.

Por questões de acessibilidade, foram entrevistados colaboradores situados no Rio de Janeiro ou em filiais próximas. Tal limitação buscou reduzir os deslocamentos, assim como otimizar custos de pesquisa. Portanto, ao final do projeto, não obteve uma resposta da empresa como um todo, e sim das unidades relacionados como parte do estudo. As duas Unidades Operacionais selecionadas, são as mais

representativas em termos de quantitativo de pessoal, assim como em relação ao faturamento mensal.

O Quadro 2 abaixo caracteriza os participantes da pesquisa de acordo com o nível hierárquico, tempo de empresa e área de atuação.

Quadro 2: Participantes da pesquisa

CARGO	NÍVEL HIERÁRQUICO	TEMPO DE EMPRESA (ANOS)	LOTAÇÃO	IDADE
Assistente Administrativo	Apoio	1,5	Rio	26
Coordenador	Apoio	3	Rio	38
Coordenador	Apoio	1	Rio	47
Gerente Comercial	Gerencial	3	Rio	59
Gerente Administrativo	Gerencial	3	Rio	32
Supervisor de Operações	Operacional	3	Macaé	29
Supervisor de Operações	Operacional	5	Espirito Santo	32
Assistente de Operações	Operacional	5	Espirito Santo	26

Outro ponto que carece ser ressaltado refere-se à abordagem na pesquisa de apenas três (intenção, redundância e autonomia) entre as cinco condições que a organização deve possuir para facilitar o processo de transferência do conhecimento de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997). Não foram abordadas, portanto a variedade de requisitos e flutuação e caos criativo.

Em relação à variedade de requisitos, a justificativa pela não abordagem é que uma de suas principais características são as ações criativas e a flexibilidade, condições

estas contraditórias com a atual situação do setor de petróleo no Brasil, pelo menos no âmbito de empresas prestadoras de serviços logísticos, em que a empresa contratante (dominante no mercado) impõe suas necessidades já pré-definidas e com pouco espaço para criação. O mesmo ocorre com a flutuação e caos criativo, que têm como fundamento básico a interrupção de uma condição de conforto pré-existente: nessa condição, o indivíduo é forçado a pensar diferente do habitual, o que normalmente não ocorre quando as ações de mercado são concentradas em uma empresa dominante, no caso a Petrobras.

As evidências foram tratadas por meio de análise de conteúdo. Esta ressalta a relevância e o significado do texto, sendo uma técnica utilizada quando se busca identificar o que se pensa em relação a uma temática (VERGARA, 2005). Quando se opta pela análise de conteúdo, há redução dos volumes de dados qualitativos sem perder o significado central do texto (PATTON, 2002). Esta metodologia visa obter, através de procedimentos claros e objetivos, a descrição do que compreendem as mensagens passadas pelos participantes de uma pesquisa, tendo como recursos fundamentais a codificação e a categorização. Essa técnica é composta de três etapas sequenciais: pré-análise, a exploração do material e, finalmente, o tratamento dos resultados e interpretação (BARDIN, 1979).

Neste trabalho merece destaque a adaptação realizada pelo autor no formulário utilizado por Pitrowsky (2011), que utilizou a análise das evidências obtidas através do complemento de frases instigadoras. Em seu trabalho, a autora utilizou de recursos de interpretação e codificação de informações com vista a relacioná-los com o modelo de cinco fases de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997). Merece o registro que a adaptação citada considerou o foco da pesquisa e as limitações e variações de cada estudo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com vistas a promover o relacionamento entre as questões do formulário e o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) as questões do formulário foram divididas, em

três grupos de acordo com a condição capacitadora a ser observada, de acordo com o proposto por Pitrowsky (2011). Importante ainda citar que agregado às respostas dos formulários foi acrescido, por item, as observações do pesquisador e trechos das entrevistas, que no caso foram três e restritas à área de apoio.

4.1. Aspectos Principais sobre a condição Intenção

O conhecimento explícito organizacional está arquivado em sistemas de gestão, por outro lado muitos carecem de ser atualizados e principalmente estar mais disponíveis, e o acesso ao mesmo nas unidades operacionais ainda é limitado. Devido ao fato da organização possuir certificação ISO-9001 há a existência de uma metodologia previamente estabelecida para a criação de procedimentos, normas e instruções, assim como para estabelecer o método de atribuição de sua identificação. Um método muito divulgado de transferência do conhecimento na organização são os treinamentos, há uma sistemática que delimita este assunto, mas notou-se a preocupação com treinamentos de SMS, desta maneira assuntos comportamentais e de desenvolvimento profissional representaram menos de 3% dos treinamentos realizados no período de um ano. Ainda em relação aos treinamentos cabe ressaltar que os referentes ao comportamento humano e ao desenvolvimento profissional, ocorrem sempre quando a necessidade é apontada ao setor de Recursos Humanos, pelo gestor imediato.

O ambiente organizacional foi apontado pelos entrevistados como oscilante, variando do ruim ao ótimo. A conclusão é que são formadas “ilhas” em cada nível hierárquico, e não ficou claro seu impacto direto, negativamente, sobre o processo de transferência do conhecimento. Na base da pirâmide organizacional, ou colaboradores mais operacionais, em sua maioria apontaram para um ambiente mais agradável, sendo notado que subindo a níveis superiores o ambiente torna-se menos receptivo. Por outro lado, o setor em que a empresa esta inserida, torna o ambiente propício e receptivo à transferência do conhecimento.

A intenção é demonstrada pela importância que a Brasil Supply trata a questão do treinamento, assim como investe em sistemas informatizados para tornar os

procedimentos, normas e seus valores mais disponíveis, possibilitando a transmissão do conhecimento internamente. Outro ponto que corrobora para tal afirmação é o processo de certificação em um Sistema de Gestão Integrada (SGI), que cria procedimentos, controla e acompanha o exercício dos treinamentos, assim como gerencia a criação e o repasse dos procedimentos.

O processo de conhecimento foi definido por Nonaka e Takeuchi (1997) como um sistema de troca, ou seja, é criado e transferido através do convívio interpessoal. Um fato que comprova isto na Brasil Supply são as respostas obtidas quando questionado os meios pelos quais os entrevistados obtiveram seus conhecimentos, repetidamente os colaboradores apontaram o convívio com outros profissionais na organização como um meio de obtenção deste. Este fator capacitador, ainda é demonstrado durante o processo de precificação, quando a transferência do conhecimento é materializada, neste caso envolvendo o ambiente externo. Nesta situação, a intenção é uma condição sine qua non para o desempenho das atividades organizacionais, o que caracteriza a mesma como imprescindível. Um dos entrevistados, membro da equipe Comercial, apontou de forma superficial o envolvimento do cliente, Petrobras, na transferência do conhecimento. Acrescentou que as maiorias dos processos licitatórios não estimulam a inovação pela contratada, e para manter o nível desejado de atendimento a contratante delimita o passo a ser executado. Ressaltou também que em diversos casos o cliente especifica até mesmo as qualificações profissionais da equipe que será contratada.

Os processos de precificação das licitações na Brasil Supply são coordenados pela área Comercial, mas com envolvimento das demais áreas. Tão logo é identificada a oportunidade ela é repassada aos demais departamentos, já delimitado com as interfaces e limites de atuação. Assim a precificação comercial é um processo de transferência de conhecimento, da provável contratante para a Brasil Supply, e pode ainda ser considerado um desenvolvimento em grupo, em decorrência do envolvimento de toda equipe.

Resumidamente, constata-se que a empresa estudada, até por força do mercado em que atua, tem como capacidade a intenção em promover a transferência do

conhecimento, sendo ainda esta habilidade o ponto de partida, ou pré-requisito, para que as outras duas condições capacitadoras elencadas na pesquisa se efetivem.

4.2. Aspectos Principais sobre a condição Autonomia

A autonomia para empresas como a Brasil Supply, que tem como acionista uma empresa pública, tem certos limites que se concentram principalmente nas gerências média e alta, não sendo percebida nas esferas mais operacionais. Em função desta relação com a Petrobras, (neste caso como sócia da organização), é exigido da Brasil Supply cumprir com certos procedimentos, que limitam o exercício da autonomia.

Outro ponto que colabora pela autonomia restrita é a condição de contratada de uma empresa que domina o mercado e que desta forma exerce função de regular as ações do setor.

Através dos dois questionamentos relacionados à autonomia, pode-se concluir que este fator capacitador não apresenta aspectos que colaboram de forma significativa para ocorrência da transferência do conhecimento na Brasil Supply. Pelo menos de acordo com as limitações previamente apresentadas para o desenvolvimento desta pesquisa.

4.3. Aspectos Principais sobre a condição Redundância

A redundância é um fator capacitador facilmente notada na organização. Como exemplo, para determinados documentos há registro em dois sistemas informatizados e também em arquivo físico. Caso dos contratos com clientes, que são arquivados em via física e digital, relevante o fato que para uma organização que presta serviços especializados para indústria do petróleo, o conhecimento habitualmente vem detalhado nestes documentos.

Através da observação, percepção pessoal do autor e acesso a documentação organizacional, pode-se concluir que a transferência do conhecimento é facilitada

pela redundância em que os documentos estão expostos, comprovado isto pelos processos constantes de treinamentos e das ferramentas do sistema de gestão.

Assim a Brasil Supply tem a redundância como condição capacitadora amplamente explorada na organização em decorrência do seu ramo de atuação, serviços logísticos para a indústria do petróleo, que é marcado pela forte influência da Petrobras. Do ponto de vista desta, a redundância pode garantir que informações importantes estejam dispostas em várias fontes, o que aumenta a possibilidade de sucesso nas atividades desempenhadas e também mantém o padrão de qualidade. Outro ponto relevante é que para atividades mais operacionais, em que não se nota a presença de autonomia e flexibilidade, é fundamental a ampla divulgação das informações.

5 CONCLUSÕES

Primeiramente cabe citar que embora não haja uma metodologia divulgada e mesmo uma política que seja de conhecimento amplo, de transferência do conhecimento, o processo apresenta uma boa fluidez, tendo como ferramentas de implementação: a ambientação organizacional, os treinamentos de procedimentos e a troca gerada entre as áreas nos processos de precificação.

O convívio entre os profissionais da empresa e os programas de treinamento organizacionais foram apontados como facilitadores do processo de transferência de conhecimento, enquanto a comunicação inadequada foi identificada como um limitador ao bom desempenho deste processo. Neste sentido, relevante destacar que a transferência do conhecimento na empresa é caracterizada pela formalização, e durante o desenvolvimento da pesquisa não foi encontrado indícios de valorização da troca informal entre os colaboradores.

Entre as três condições capacitadoras pesquisadas no trabalho, na Brasil Supply duas se apresentam de forma consistente, a intenção e a redundância.

A presença da intenção é confirmada principalmente através da política de qualidade e do tratamento dispensado aos treinamentos, embora na sua maioria relacionados a questões de SMS. A redundância se confirma principalmente pelas múltiplas fontes de armazenagem do conhecimento, mas também de forma indireta através dos treinamentos, que continuamente criam novos “conhecedores”, ou seja, os que foram treinados e passaram conhecer mais sobre o tema do treinamento.

Torna-se importante relatar a questão da autonomia, única das três condições capacitadoras abordadas na pesquisa cuja presença não foi confirmada. A autonomia é totalmente limitada em decorrência do isomorfismo coercitivo exercido pela Petrobras. Da mesma maneira, sua presença é notada apenas para os cargos mais altos da organização, visto que nas operações as especificações e normas do cliente são limitadores ao exercício da autonomia.

Resumidamente, o processo de transferência do conhecimento se dá principalmente através de treinamentos e trocas entre as equipes, isto quando se trata apenas dos limites internos da organização. A cultura, focada em procedimentos e hierarquia, constitui também um facilitador para a transferência do conhecimento.

Em se tratando do ambiente externo, apesar de não exercer papel principal no processo de transferência, a Brasil Supply é um agente receptor de conhecimento, até mesmo por força contratual. Por outro lado, durante a pesquisa não se observou a evolução do espiral do conhecimento envolvendo a Brasil Supply e Petrobras, ou seja, não foram evidenciados indícios que confirmem que a contratante recicla seus conhecimentos com os inputs da contratada. Isto pode estar relacionado ao fato da Petrobras dominar o mercado, tendo assim força de imposição de suas ideias e valores.

REFERÊNCIAS

ANP - Agência Nacional do Petróleo disponível em <http://www.anp.gov.br/>. Acesso em: 01 de fevereiro de 2010.

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70; 1979.
- BRASIL SUPPLY S.A. disponível em <http://www.brasilsupply.com.br/>. Acesso em: 01 de maio de 2011.
- COSTA, R.A; LOPES, D.F. Participação de empresas estrangeiras e consórcios em leilões de blocos exploratórios de petróleo e gás no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 14, n. 5, art. 2, 2010.
- DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DIMAGGIO, P.J; POWELL, W.W. A gaiola de ferro revisitada: Isomorfismo Institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 45, n. 2, p.74-89, 2005.
- DRUCKER, P. F. **As novas realidades: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo**. São Paulo: Pioneira, 1991.
- _____. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- FLEURY, F. P. **Perspectivas para a logística brasileira**. Disponível em: <http://www.ilos.com.br/site/index.php?option=com_content&task=view&id=1140&Itemid=74>. Acesso em: 30 out. 2010.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- KROGH, G. VON; NONAKA, I.; RECHSTEINER, L. Leadership in organizational knowledge creation: a review and framework. **Journal of Management Studies**, v.49, n.1, p.240-277, 2012.
- OLIVEIRA, F, J. Liderança, Conhecimento e Cultura: Um modelo organizacional em Desenvolvimento. **Revista do CCEI**, Bagé - RS Vol. 15 N°27. 2011.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo. Atlas, 1996.
- NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Cadernos de Pesquisas em Administração**, v. 1, n.3, 2º sem., p.1-5, 1996.
- NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In STARKEY, K. (Org.) **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.
- _____.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

- PATTON, M. Q. **Qualitative research & evaluation methods**. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.
- PETTERSSON, K.H.N. **Determinantes da exploração de petróleo na indústria brasileira**. Dissertação de Mestrado da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas/ Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2005.
- PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. disponível em <http://www.petrobras.com.br/>. Acesso em: 01 de maio de 2011.
- PITROWSKY, M.C. **Imaginário organizacional e dimensão tácita do conhecimento**: estudo de caso em empresa do segmento de telecomunicações. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas e Desenvolvimento Empresarial, Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2011.
- QUINN, R.E; KIMBERLY, J.R. **New futures**: the challenge of transition management. New York: DowJones-Irwin, 1984.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990
- SONG, J.H., The key to organizational performance improvement: a perspective of organizational knowledge creation. **Performance Improvement Quarterly**, n.21, n.2, p.87-102, 2008.
- STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento**: o capital intelectual e a organização do século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- TAKAHASHI, A.W.R.; FISCHER, A.L. Aprendizagem organizacional como mudança cultural e institucionalização do conhecimento. **Revista ADM. MADE**, ano 7, v.11, n.3, p.69-100, set./dez., 2007.
- TURBAN, E. et al. **Tecnologia da Informação para gestão**: transformando os negócios na economia digital. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- VERGARA, C. S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo. Atlas, 1997.
- _____. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo. Atlas, 2005.
- VIEIRA, M.M.F; ZOUAIN, D.M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro. FGV, 2004.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOON, S.W.; SONG, J.H., LIM, D.H. Beyond the learning process and toward the knowledge creation process: linking learning and knowledge in the supportive learning culture. **Performance Improvement Quarterly**, n.22, n.3, p.49-69, 2009.