

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
NÚCLEO DE INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA E GERENCIAL
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE INFORMAÇÃO E
PESSOAS**

ÉRICA MARUZI DO MONTE PEREIRA

**PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PROCESSOS DE
DESLIGAMENTO VOLUNTÁRIO**

Belo Horizonte
2017

ÉRICA MARUZI DO MONTE PEREIRA

**PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PROCESSOS DE
DESLIGAMENTO VOLUNTÁRIO**

Projeto de Pesquisa apresentado ao
Curso de Especialização em Gestão
de Informação e Pessoas da Escola
de Ciência da Informação da
Universidade Federal de Minas Gerais

Orientador(a): Prof(a). Dr(a) Marta
Araújo Tavares Ferreira - UFMG

Belo Horizonte
2017

SUMÁRIO

1 LISTA DE ILUSTRAÇÕES	1
2 INTRODUÇÃO	2
3 METODOLOGIA	5
4 GESTÃO DO CONHECIMENTO	6
5 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PIDV DA PETROBRAS	12
6 ANÁLISE DO CASO	28
7 CONCLUSÃO	32
8 REFERÊNCIAS	33

Resumo

A Petrobras implantou nos anos de 2014 e 2016 o Programa de Incentivo ao Desligamento Voluntário (PIDV) destinado aos empregados da companhia. O objetivo deste trabalho é analisar as estratégias e ferramentas propostas para a gestão do conhecimento no PIDV e compará-las nas duas edições do programa.

Palavras-chave: Programa de Incentivo ao Desligamento Voluntário; Gestão do Conhecimento; Petrobras; conhecimento tácito.

Abstratc

In 2014 and 2016 Petrobras implemented the Voluntary Dismissal Incentive Program for the company employees. The goal of this work is to analyze the strategies and tools that have been proposed for the knowledge management at the dismissal program and to compare the two editions of the program.

Keywords: Voluntary Dismissal Incentive Program; knowledge management; Petrobras; tacit knowledge.

1. Lista de Ilustrações

Figura 1: Conceitos de dados, informação e conhecimento. Fonte: Sordi, José Osvaldo de. Administração da Informação - Fundamentos e Práticas Para Uma Nova Gestão do Conhecimento, 2008. Adaptado pela autora.....	6
Figura 2: Espiral do Conhecimento. Fonte: NONAKA; TAKEUCHI (1995; p. 80-81).....	10
Figura 3: Dados do Form 20F de 2015/ Última atualização: Junho de 2016. ...	12
Figura 4: Dados do Form 20F de 2015/ Última atualização: Junho de 2016. ...	13
Figura 5: Públicos de interesse da Petrobras. Fonte: site da Petrobras (www.petrobras.com.br).....	15
Figura 6 Esquema de classificação dos empregados quanto à natureza e à necessidade de transferência de seu conhecimento. Fonte: Regramento PIDV Petrobras 2014.....	18
Figura 7 Quadrantes de avaliação de Gestão do Conhecimento. Fonte: Regramento PIDV Petrobras 2014.....	20
Figura 8 Categorização dos empregados de acordo com a sucessão gerencial. Fonte: Regramento PIDV 2014.	20
Figura 9 Quadro de datas de desligamento dos empregados. Fonte: Regramento PIDV 2016.....	24
Figura 10 Quadro resumo das duas edições do PIDV	27

2. Introdução

A sociedade do conhecimento é marcada não apenas por paradoxos, mas pela forma de lidar com eles. Ao contrário da sociedade industrial, na qual o paradoxo era algo a ser eliminado, sob o argumento de aumentar a eficiência da produção, na sociedade do conhecimento ele é algo aceito e até cultivado (NONAKA E TAKEUSHI, 2008).

As contradições, as inconsistências, os dilemas, as dualidades, as polaridades, as dicotomias e as oposições não são alheios ao conhecimento, pois o conhecimento em si é formado por dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos - isto é, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. (NONAKA E TAKEUSHI, 2008, p.19)

Enquanto o conhecimento explícito pode ser facilmente transmitido aos indivíduos, através de dados, fórmulas científicas, apostilas, livros e manuais, o conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de compartilhar, pois não é facilmente visível e nem explicável.

Neste contexto da sociedade do conhecimento, o conhecimento se torna o ativo mais estratégico para as organizações, dada a necessidade de possuir vantagens competitivas em relação aos concorrentes. O termo Gestão do Conhecimento (GC) foi inserido na rotina das empresas que usam o conhecimento como ativo para se diferenciar numa sociedade onde a oferta de produtos e serviços é muito alta e o processo de escolha dos consumidores está cada vez mais complexo e baseado em uma gama de variáveis.

O presente trabalho pretende abordar não apenas o processo e as ferramentas de GC de uma forma ampla, mas fazer um recorte para um grupo de profissionais específico, a saber os profissionais da indústria de óleo e gás. O objetivo é analisar as ferramentas de GC utilizadas pela Petrobras no Programa de Incentivo ao Desligamento Voluntário (PIDV) nos anos de 2014 e 2016.

Com o objetivo de adequar a força de trabalho às necessidades do Plano de Negócios e Gestão (PNG), buscando otimizar a produtividade e reduzir custos

foi lançado pela Petrobras, em 2014, a primeira edição do PIDV. Em 2016, com o objetivo de atender às metas do PNG 2015-2019, foi lançada a segunda edição do programa.

Em resumo, pretende-se analisar como é realizado e estruturado em termos de estratégias e ferramentas, o processo de transferência de conhecimento dos profissionais que participaram do Programa de Incentivo ao Desligamento Voluntário (PIDV) na Petrobras.

Devido à alta complexidade técnica envolvida em suas operações, entende-se que a transferência do conhecimento, principalmente o conhecimento tácito, entre os seus empregados é um processo complexo que deve ser executado a partir de estratégias e ferramentas bem definidas. A presente pesquisa pretende conhecer e analisar quais são as práticas e ferramentas de GC propostas nos regimentos (tipo de regulamento que norteou todas as etapas do programa) do PIDV dos anos de 2014 e 2016 e como a Petrobras está realizando a GC nesse contexto.

Justificativa

Na sociedade do conhecimento as empresas buscam diferenciais competitivos para manterem-se no mercado, por isso investem cada vez mais recursos em práticas de Gestão do Conhecimento (GC). O termo competitividade sustentada está em voga devida à necessidade e urgência de diferenciação entre as organizações.

O conhecimento se torna o ativo mais estratégico para as organizações “numa economia onde a única certeza é a incerteza, apenas o conhecimento é uma fonte segura de vantagem competitiva” (NONAKA, 1991).

Nesse contexto, se torna cada vez mais urgente a adoção de práticas de GC nas organizações. Ao longo da carreira, os profissionais vão adquirindo conhecimentos com o manuseio das ferramentas, sistemas e através das trocas

nos relacionamentos profissionais. Todo esse conhecimento vai sendo "acumulado" e vai se recriando ao longo tempo, fazendo dos profissionais seniores verdadeiras "apostilas vivas". Mas chega um tempo em que esses profissionais se desligam da empresa e das atividades profissionais e, na maioria das organizações, vão embora carregando consigo todo o conhecimento adquirido ao longo da vida. Em muitos casos, não há uma correta gestão para a transferência do conhecimento - principalmente o tácito - entre os profissionais que estão se desligando e os que permanecem na empresa.

Retomando o termo competitividade abordado anteriormente, para que a organização sobreviva na sociedade do conhecimento é necessário que ela crie estratégias e um contexto favorável para a GC envolvendo todos os seus profissionais. Mas em uma empresa pública e de alta complexidade tecnológica, o processo de desligamento requer estratégias ainda mais específicas.

Diante do exposto, este estudo tem por objetivo conhecer e analisar as práticas de GC propostas no Programa de Incentivo ao Desligamento Voluntário (PIDV) da Petrobras nos anos de 2014 e 2016 e avaliar a sua possível evolução.

3. Metodologia

Será realizado um estudo de caso a partir da análise documental dos regramentos publicados no portal dos empregados - Portal Petrobras - nos anos de 2014 e 2016.

O método do estudo de caso é considerado um tipo de análise qualitativa e para Stake (1994), estudos de caso não são uma escolha metodológica, mas uma escolha do objeto a ser estudado. O objeto deve ser algo “específico funcional”, como uma pessoa, uma sala de aula, uma empresa.

Já Bruyne, Herman e Schoutheete (1991) definem estudo de caso como “análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais”.

Segundo Yin (1989), o método de estudo de caso deve ser utilizado em estudos de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas, pois esse método possibilita ao investigador lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, entrevistas e observações – no desenvolvimento do projeto.

Para esta pesquisa, conforme citado anteriormente, foi utilizada a técnica de pesquisa documental a partir de informações dispostas nos regramentos do PIDV da Petrobras dos anos 2014 e 2016, além de informações disponíveis no site da empresa e no blog institucional, intitulado Fatos e Dados. Destaca-se também a vivência profissional da autora, como prestadora de serviço no sistema Petrobras.

4. A gestão do conhecimento

Para melhor compreensão da gestão do conhecimento, primeiramente deve-se entender os conceitos de dados, informação e conhecimento. Sordi (2008) traz as seguintes definições:

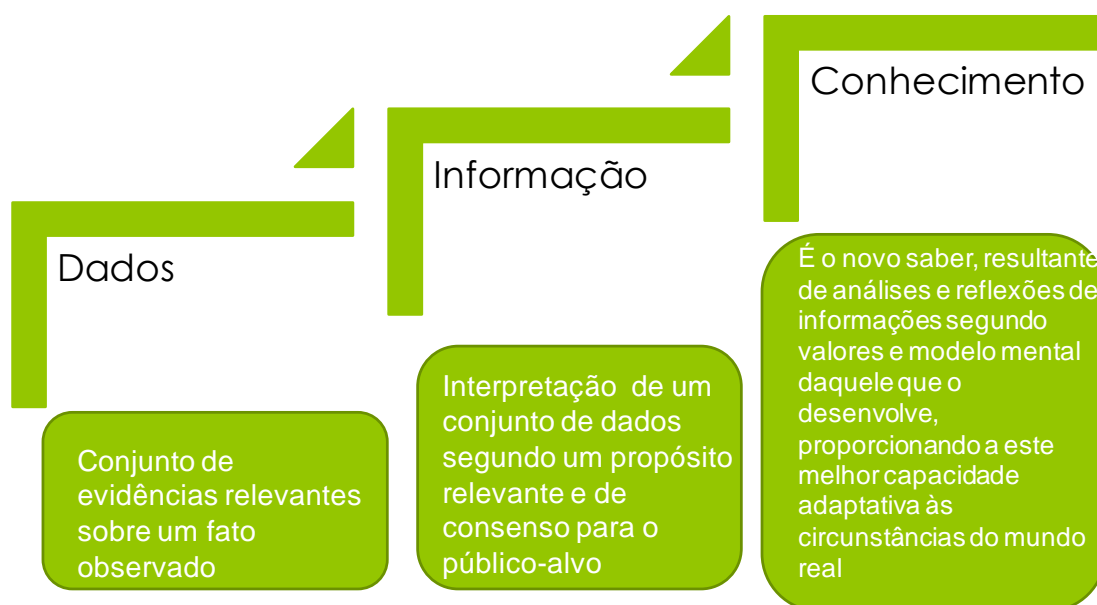


Figura 1: Conceitos de dados, informação e conhecimento. Fonte: Sordi, José Osvaldo de. Administração da Informação - Fundamentos e Práticas Para Uma Nova Gestão do Conhecimento, 2008. Adaptado pela autora.

Em relação à estruturação, captura e transferência, os dados são considerados de nível fácil, já na informação esse processo é difícil e no conhecimento é extremamente difícil (Sordi 2008). O mesmo ocorre quando se compara a sua geração. Enquanto os dados são gerados a partir da observação, a informação depende de uma interpretação consensual, e o conhecimento, por fim, requer análise e reflexão do indivíduo.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), o processo de criação do conhecimento é similar à dialética, que é uma forma de raciocínio que remonta à Grécia antiga. Algumas características da dialética, principalmente a ênfase na mudança e nos opostos - de acordo com o raciocínio dialético, o qual refere-se ao processo e ao movimento, a mudança ocorre através do conflito e da oposição - ocorrem no processo de criação do conhecimento.

O conhecimento também é criado dinamicamente, sintetizando o que aparenta serem opostos e contradições. É criado através de uma espiral que passa através de dois conceitos aparentemente opostos, como o tácito e explícito, caos e ordem, micro (indivíduo) e macro (ambiente), eu e outro, mente e corpo, parte e todo, dedução e indução, criatividade e controle, inferior e superior, burocracia e força de trabalho, e assim por diante. A chave para liderar o processo de criação do conhecimento é o raciocínio dialético, que transcende e sintetiza essas contradições. (NONAKA E TAKEUSHI, 2008, p.21)

Nonaka e Takeushi (1995) desenvolveram um modelo dinâmico de criação do conhecimento. Ao criarem esse modelo, os autores partiram do pressuposto que o conhecimento humano é criado e expandido a partir das interações sociais. Denominado “espiral do conhecimento” o modelo dá ênfase ao indivíduo, pois segundo os próprios autores "na visão racionalista, a cognição humana é um processo dedutivo de indivíduos, mas um indivíduo nunca é isolado da interação social quando percebe as coisas" (NONAKA E TAKEUSHI, 1995, p.47).

Neste modelo, os conhecimentos tácito e explícito podem ser retratados como extremos, mas como afirmam Nonaka e Takeushi (2008) "...são não apenas complementares um ao outro, como também interdependentes".

Começamos realmente a entender o conhecimento tácito no momento em que nos permitimos entender nosso conhecimento explícito. O exercício de uma forma de conhecimento exige a presença e a utilização da outra forma. Em segundo lugar eles também são interpenetrantes. Existe algum conhecimento explícito em cada conhecimento tácito e algum conhecimento tácito em todo conhecimento explícito. Eles são contínuos, porém separáveis. (NONAKA E TAKEUSHI, 2008, p.22)

A criação do conhecimento aceita o que aparentemente é oposto e tenta sintetizá-los, transformando-os e unindo-os para transcender à realidade existente (NONAKA E TAKEUSHI, 2008).

Michael Polanyi também defende que todo conhecimento tem um componente tácito e explícito, e que este grau pode variar. Ou seja, quanto maior a dimensão tácita do conhecimento, mais difícil será a sua transmissão e compartilhamento (POLANYI, 1958 apud GRANT, 2007).

Avançando para a transmissão do conhecimento, Hansen, Nohria e Tierney (1999) nos direcionam para duas estratégias de transferência do conhecimento organizacional: “codificação” e “personalização”. Na primeira todo o conhecimento é padronizado, estruturado e armazenado em sistemas de informação. Uma vez disponível nos sistemas, o conhecimento pode ser divulgado na organização. Assim, a reutilização do conhecimento explícito é o principal objetivo da empresa, dando-se pouco incentivo à customização para adequação de produtos e serviços às particularidades dos clientes (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999).

Já na personalização, o foco está na transmissão do conhecimento tácito de uma pessoa para outra. Ao contrário da primeira, as ferramentas utilizadas são aquelas que priorizam os contatos pessoais, de modo que as dificuldades, as soluções e os métodos podem ser compartilhados entre os empregados de uma organização que possuem funções similares ou complementares (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999).

Uma organização cria e utiliza o conhecimento convertendo conhecimento tácito em explícito e vice-versa. A espiral do conhecimento ou modelo SECI apresenta os quadrantes de conversão do conhecimento com base em quatro modos de conversão entre o conhecimento tácito e o explícito: conhecimento tácito em tácito (socialização); de conhecimento tácito em explícito (externalização), de conhecimento explícito para explícito (combinação) e conhecimento explícito em tácito (internalização).

Através da socialização as experiências são compartilhadas. Nesse quadrante a experiência é fundamental para a aprendizagem, na qual o indivíduo adquire o conhecimento principalmente por meio da observação, imitação e prática. Um bom exemplo seriam os tutoriais de culinária que assistimos no youtube. Mesmo tendo a receita em mãos, muitas vezes o

resultado final não é o que esperamos, pois existem alguns detalhes que somente são apreendidos na observação e pela prática.

Já através da externalização o conhecimento tácito se transforma em conceitos explícitos através do diálogo e da reflexão. Nesse quadrante é muito comum o uso de analogias, modelos e conceitos como meios de expressar o conhecimento tácito, possibilitando a multiplicação dos saberes. Mas segundo os autores, a externalização tem sido negligenciada na literatura organizacional, e é justamente neste modo que ocorre o processo de articulação do conhecimento tácito, foco deste estudo.

"A externalização, no entanto, tem sido amplamente negligenciada na literatura organizacional. É neste modo que o conhecimento tácito, que é pessoal, específico ao contexto e difícil de formalizar e comunicar aos outros, é convertido em conhecimento transmissível e articulado".
(NONAKA E TAKEUCHI, 2008, p.25)

Na combinação, como o próprio nome sugere, o conhecimento é combinado por meio da troca de documentos, reuniões, conversas, entre outros. Conhecimentos e conceitos diversos se combinam dando origem a um novo conhecimento.

Por último, a internalização diz respeito à aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática, a partir do conhecimento explícito. Um bom exemplo é quando lemos ou somos treinados em algum procedimento e adquirimos aquele conhecimento a ponto de não necessitarmos mais de lê-lo numa próxima execução da tarefa. Nonaka e Takeuchi (1995, p. 77) dizem que "quando são internalizadas na base de conhecimentos tácitos dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou 'know-how' técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos".

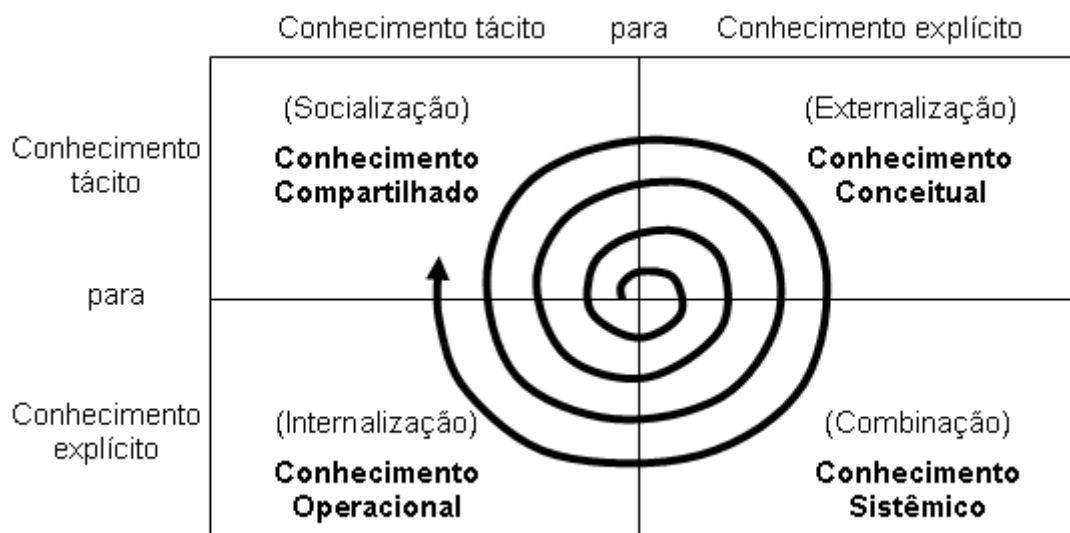


Figura 2: Espiral do Conhecimento. Fonte: NONAKA; TAKEUCHI (1995; p. 80-81)

A espiral também é amplificada quando passa do nível do indivíduo para o grupo e, então, a organização, conforme explicado pelos autores:

1. Socialização: indivíduo para indivíduo;
2. Externalização: indivíduo para grupo;
3. Combinação: grupo para organização;
4. Internalização: organização para indivíduos.

As organizações, por si mesmas, não podem criar conhecimento; este processo é feito apenas por indivíduos. Por isso é muito importante que as organizações apoiem e estimulem as atividades e contextos favoráveis à criação do conhecimento.

"A criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que "organizacionalmente" amplifica o conhecimento criado pelos indivíduos e o cristaliza no nível de grupo através do diálogo, discussão, do compartilhar de experiência, fazer sentido ou comunidade de prática. (NONAKA E TAKEUSHI, 2008, p.25)

Segundo os autores os indivíduos são criadores do conhecimento e as organizações, os amplificadores desse conhecimento. A produção de novos conhecimentos é realizada a partir de um processo de amplificação do conhecimento gerado pelos indivíduos e cristalizada como parte da rede de conhecimento das organizações.

Drucker (1993) identificou o conhecimento como uma vantagem competitiva na sociedade pós-capitalista, o que gerou uma série de discussões a respeito de como o conhecimento deve ser gerenciado. Deste modo, a gestão do conhecimento tornou-se uma questão organizacional. O autor afirma que a gestão do conhecimento pode ser entendida como a capacidade de gerenciar, descobrir, mapear, classificar, captar, distribuir, criar, multiplicar e reter conhecimento com eficiência, eficácia e efetividade (Drucker 1993). Essas etapas são cruciais para que uma organização se coloque em posição de vantagem competitiva em relação às outras para gerar lucro e garantir sua sobrevivência e expansão no mercado.

Como foi exposto acima, em suma, podemos concluir que a gestão do conhecimento compreende a organização e sistematização de dados e informações para a criação, compartilhamento e utilização do conhecimento nas organizações.

Já em relação ao conhecimento tácito, entende-se que o componente pessoal é determinante para o seu compartilhamento, tornando-se cada vez mais necessária e urgente a criação de ambientes favoráveis à gestão do conhecimento nas organizações. Dentro desse contexto, o fator “tempo” é fundamental, uma vez que o conhecimento tácito é resultado direto de experiências, reflexões e diálogo – três atividades que necessitam de tempo. Para Haldin-Herrgard (2000), a transferência do conhecimento requer uma disponibilidade de tempo quase incompatível com o mundo dos negócios atual.

Assim, entende-se que a estratégia e as ferramentas adotadas para a transferência de conhecimento em programas de desligamento voluntário são fundamentais para a manutenção do mesmo dentro das organizações.

5. A Gestão do Conhecimento nos PIDV da Petrobras

A Petrobras é uma sociedade anônima de capital aberto que atua de forma integrada e especializada na indústria de óleo, gás natural e energia, cujo acionista majoritário é o Governo do Brasil. É, portanto, uma empresa estatal de economia mista, sendo a principal companhia brasileira da indústria petroquímica e a marca que mais representa o Brasil¹.

A Petrobras atua nos segmentos de exploração e produção, refino, comercialização, transporte, petroquímica, distribuição de derivados, gás natural, energia elétrica, gás-química e biocombustíveis. As figuras 3 e 4 apresentam alguns números da empresa:



Figura 3: Dados do Form 20F de 2015/ Última atualização: Junho de 2016.

1 Bovespa + Adrs + cotistas Fia e FGTS; 2 Inclui Brasil e 4 escritórios de representação; 3 Critério ANP/SPE

4 Inclui uma plataforma no exterior; Fonte: site da Petrobras (www.petrobras.com.br)

5 Movidas a gás natural ou óleo combustível; Fonte: site da Petrobras (www.petrobras.com.br)

¹ Pesquisa Top of Mind 2016, elaborada pelo Instituto Datafolha. A companhia foi campeã na categoria estreada “Marca que representa o Brasil”, além de ser a marca mais lembrada no segmento combustível, pela atuação de sua subsidiária Petrobras Distribuidora.



Figura 4: Dados do Form 20F de 2015/ Última atualização: Junho de 2016.

A fundação da empresa ocorreu em três de outubro de 1953, influenciada por um forte movimento nacionalista que ocorria no Brasil e que ficou conhecido como "O Petróleo é nosso", tendo como um dos principais nomes o escritor Monteiro Lobato.

O então presidente da República, Getúlio Vargas, sancionou a Lei 2004 que dispunha sobre a política nacional do petróleo, definindo as atribuições do Conselho Nacional do Petróleo (CNP), estabelecendo o monopólio estatal do petróleo e a criação da Petrobras.

A história da companhia teve diversos marcos ao longo dos 63 anos de existência, entre eles a criação da Refinaria Duque de Caxias (Reduc), em 1961, e do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento (Cenpes) – considerado um dos principais complexos de pesquisa aplicada do mundo –, em 1963. Ambos estão instalados no estado do Rio de Janeiro, onde é a sede da estatal.

Em 1968 a P1 foi a primeira plataforma móvel de perfuração lançada na costa brasileira e, em 1969, foi descoberto o primeiro campo de petróleo no mar de Sergipe, que recebeu o nome de Guaricema. A plataforma tinha capacidade de operar em águas de até 30 metros de profundidade.

Após mais de 40 anos atuando em regime de monopólio, a Petrobras passou a competir com outras empresas estrangeiras e nacionais em 1997, quando o presidente Fernando Henrique Cardoso sancionou a Lei N° 9.478, de 6 de agosto de 1997, que regulamentou, através da Emenda Constitucional nº 9 de 1995, a redação dada ao artigo 177, §1º da Constituição da República, permitindo que a União contratasse empresas privadas para o trabalho de exploração, produção, refino e transporte do petróleo no Brasil.

Em 2007 a Petrobras fez a descoberta de petróleo e gás no pré-sal da costa brasileira, fato que mudaria a história da empresa e trouxe um novo horizonte para a indústria do petróleo mundial. Operando em profundidade de mais de dois mil metros, a Petrobras tornou-se referência internacional na exploração de petróleo em águas profundas, para a qual desenvolveu tecnologia própria, pioneira no mundo, sendo três vezes premiadas no *OTC Distinguished Achievement Award for Companies, Organizations, and Institutions*², a mais importante premiação da indústria offshore.

Em 2014 a Petrobras passou a enfrentar a maior crise de imagem da sua história e virou alvo da operação Lava Jato. Comandada pela Polícia Federal, a operação Lava Jato é considerada a maior investigação de corrupção da história do país e foi responsável pela prisão de diversos políticos, empresários, empregados e ex-empregados da companhia, que seriam responsáveis por um esquema de lavagem de dinheiro suspeito de movimentar bilhões de reais.

Em resposta aos seus públicos de interesse, a Petrobras vem passando por reformulações estruturais, sendo elas, a troca da alta administração da empresa, inclusive o cargo de presidente e o conselho administrativo; criação de procedimentos e programas de combate à corrupção; plano de desinvestimentos; e reformulação do seu quadro de empregados, inclusive com

² A Petrobras recebeu o prêmio OTC Distinguished Achievement Award for Companies, Organizations, and Institutions como reconhecimento às tecnologias de ponta desenvolvidas para a produção da camada pré-sal. A Offshore Technology Conference (OTC) é o maior evento de negócios do mundo na área de produção offshore de óleo e gás.

a criação do Plano de Incentivo ao Desligamento Voluntário (PIDV), alvo deste estudo.

No esquema abaixo são apresentados os públicos de interesse da companhia:

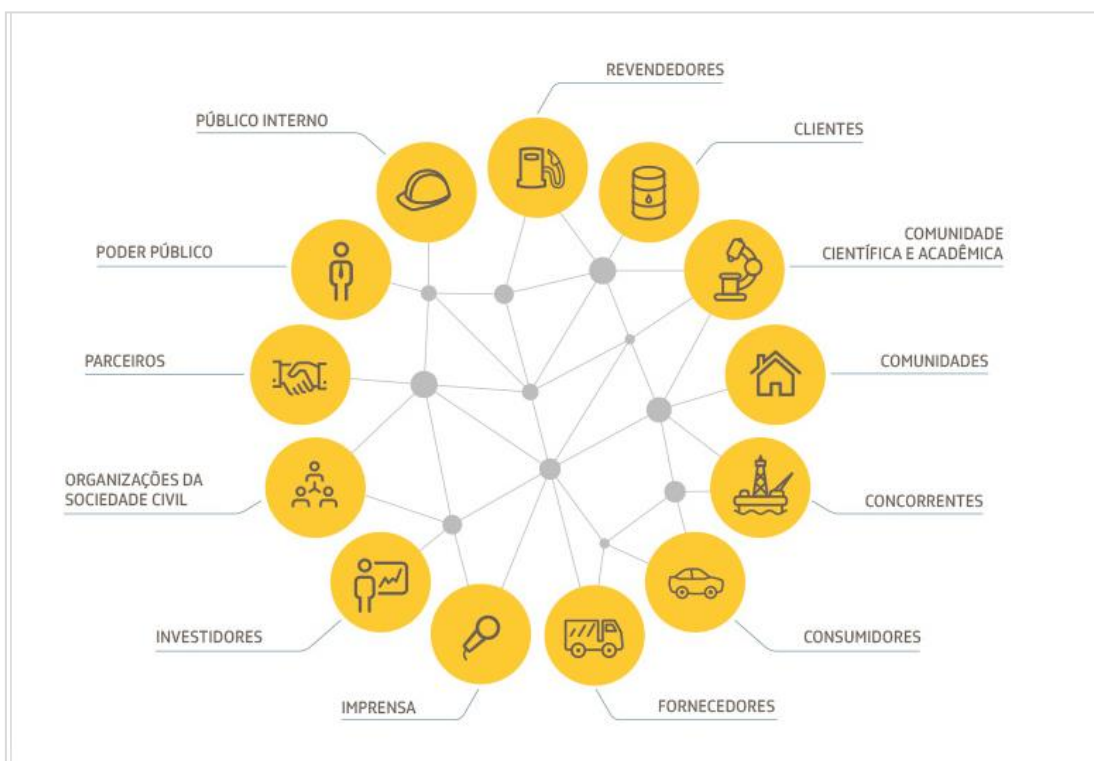


Figura 5: Públicos de interesse da Petrobras. Fonte: site da Petrobras (www.petrobras.com.br)

Na próxima seção, o PIDV será tratado mais especificamente. Sua primeira edição foi em 2014 e contou com adesão de mais de seis mil empregados. Em 2016, em função da necessidade de ajuste de pessoal em todas as áreas, foi lançada a segunda edição do programa.

4.1 Plano de Incentivo ao Desligamento Voluntário (PIDV) na Petrobras

4.1.1. PIDV 2014

Com o objetivo de adequar a força de trabalho às necessidades do Plano de Negócios e Gestão (PNG), buscando otimizar a produtividade e reduzir custos com foco no alcance das metas do PNG 2014-2018, foi lançado, em 2014, o Plano de Incentivo ao Desligamento Voluntário da Petrobras (PIDV). Plano semelhante foi lançado posteriormente, no ano de 2016.

Aderiram à primeira edição do PIDV 8.298 empregados, representando 12,4% do efetivo total, que era de cerca de 86³ mil pessoas em 2014. O público-alvo do programa era os empregados já aposentados pelo INSS que permaneciam trabalhando, aqueles que possuíam tempo e idade para se aposentar pelo INSS, e os que tinham idade igual ou superior a 55 anos até 31 de março daquele ano.

O custo do programa foi de R\$ 2,4 bilhões provisionado no resultado do primeiro trimestre de 2014. A expectativa é que o PIDV 2014 gere uma redução de custos de R\$ 13 bilhões no período 2014-2018. Em termos percentuais, 55% dos desligamentos ocorreram em 2014 e os demais até 2017.

A edição de 2014 apresentou três premissas⁴, sendo a primeira e a segunda atreladas à gestão do conhecimento, tema alvo deste estudo:

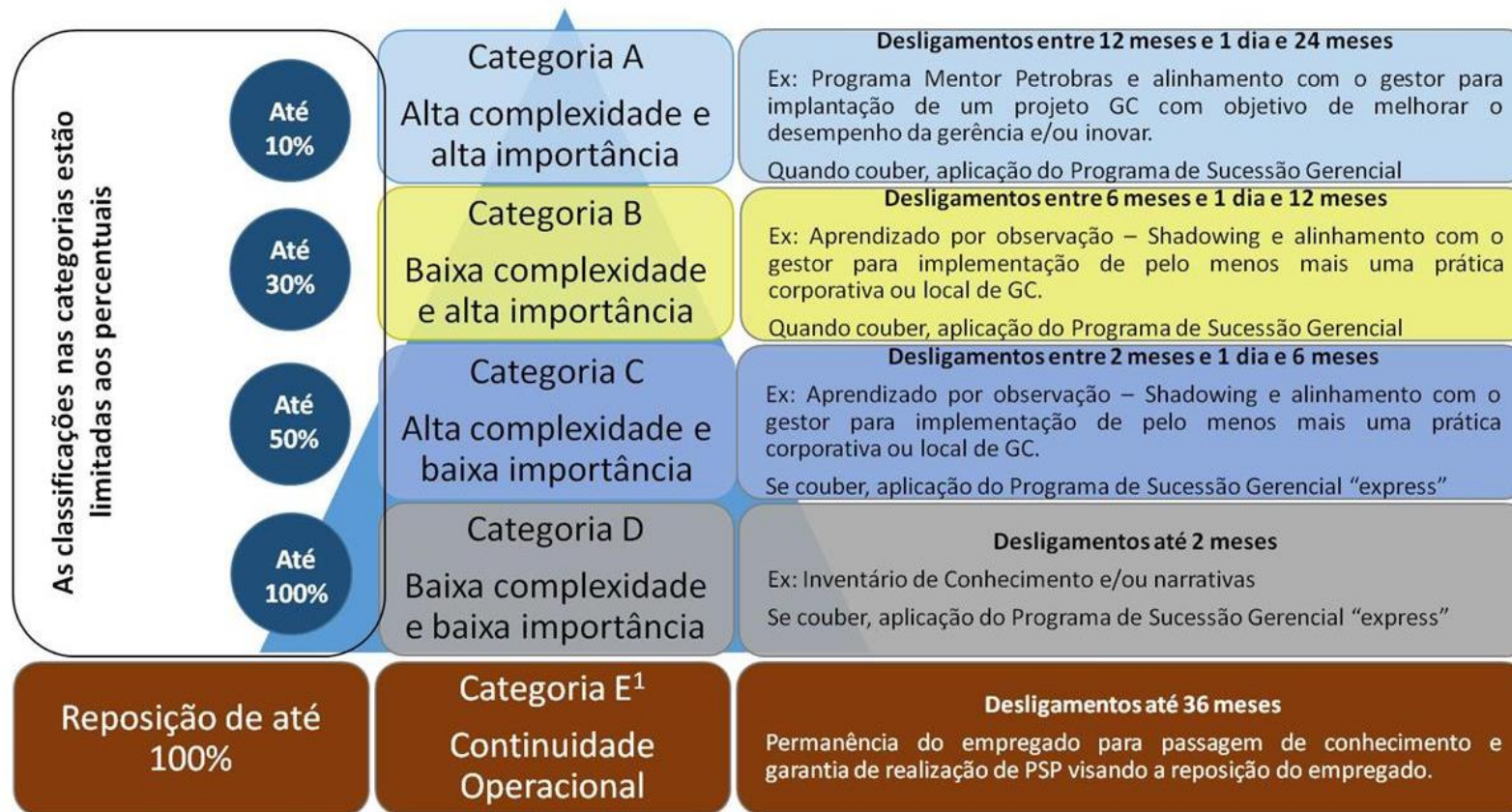
1. Preservar os conhecimentos existentes na Companhia;
2. Possibilitar os programas de sucessão gerencial;
3. Preservar os efetivos necessários à continuidade operacional.

Analisando-se o regramento do PIDV 2014, no item 5, denominado Caracterização, os empregados que aderiram ao programa são classificados de

³ 86.108 empregados em 2014 que inclui a Petrobras controladora e todas as suas empresas no Brasil e no exterior. Fonte: blog institucional Fatos e Dados. Acessado em: 23/12/2016

⁴ Fonte: Regramento PIDV 2014

acordo com as necessidades de transferência de conhecimento ou sucessão gerencial. De acordo com o regramento, a classificação foi feita pelo gestor imediato em uma das cinco categorias apresentadas no esquema abaixo:



¹ Serão classificados na categoria E, os empregados alocados em área de operação, manutenção, inspeção, SMES, laboratórios, engenharia e aqueles empregados necessários ao atendimento do efetivo de referência em refinarias, plataformas e fábricas de fertilizantes nitrogenados

Figura 6 Esquema de classificação dos empregados quanto à natureza e à necessidade de transferência de seu conhecimento. Fonte: Adaptação do Regramento PIDV Petrobras 2014

A classificação dos empregados em uma das categorias listadas acima era uma prerrogativa da Petrobras e indicava os prazos mínimo e máximo para a conclusão do plano de gestão do conhecimento ou sucessão gerencial.

Foram estabelecidos dois critérios para a classificação – complexidade e importância – para auxiliar os gestores na definição da categoria mais adequada. Para isso, os gestores deveriam considerar o compartilhamento de conhecimentos técnicos e de gestão necessários para garantir a continuidade da execução dos processos, da liderança e das operações da Petrobras.

No âmbito do PIDV 2014, de acordo com o regramento, o termo importância refere-se ao impacto que o conhecimento exerce nas atividades ou processos, influenciando, de forma decisiva, sua continuidade e qualidade. Já o termo complexidade refere-se ao nível de conhecimento requerido para a execução dos processos e atividades, assim como das atribuições das posições gerenciais, sendo definida pelo número de variáveis envolvidas na sua realização. Na figura 7 são apresentados os quadrantes para classificação dos empregados e da necessidade de transferência do conhecimento.



Figura 7 Quadrantes de avaliação de Gestão do Conhecimento. Fonte: Adaptação do Regramento PIDV Petrobras 2014.

Na figura 8 são apresentados os quadrantes de acordo com a necessidade de sucessão gerencial.



Figura 8 Categorização dos empregados de acordo com a sucessão gerencial. Fonte: Adaptação do Regramento PIDV 2014.

Nas figuras 7 e 8 observamos que a combinação de importância e complexidade contribuem para avaliação que deveria ser realizada pelo gestor na classificação do empregado. Os empregados que possuem atividades de alta importância e alta complexidade são os que deveriam ser classificados na categoria A e assim sucessivamente, até chegar-se na base da pirâmide (figura 6) onde 100% dos empregados poderiam ser classificados. Os itens 5.3, 5.3.1 e 5.3.2 do regramento do PIDV 2014 estabelecem as atribuições dos gestores e a observância dos percentuais estabelecidos para cada categoria:

“5.3 A distribuição dos empregados inscritos, segundo as categorias acima apresentadas, será de responsabilidade de cada gestor imediato e aprovadas pelo titular da unidade, sendo a relação nominal e os percentuais dos empregados classificados nas categorias A e E, validada pelos respectivos Diretores;

5.3.1 A classificação observará percentual definido para cada categoria;

5.3.2 Para cada uma das classificações existentes, há um percentual de distribuição dos empregados, por categoria, que deve ser observado, tanto pelo gerente imediato, titular da unidade, quanto pelo respectivo Diretor” (PETROBRAS, Regramento PIDV 2014, 2014, p.7)

Concluída a etapa de classificação dos empregados, foi dado início à etapa de negociação dos planos de ação de gestão do conhecimento ou sucessão gerencial. Seguindo as orientações contidas no regramento, o plano deveria ser negociado com o gestor imediato do empregado que fosse se desligar, ser registrado em ambiente informatizado – específico para este fim –, ser acompanhado durante a sua execução e aprovado pelo gestor após a conclusão das ações. Somente após a conclusão de todas as etapas o empregado inscrito poderia se desligar da companhia. De acordo com o regramento, em caso de descumprimento do plano, as verbas rescisórias não seriam pagas e o empregado sairia do programa.

“8.7 A validação, por parte do gestor, com o apoio do representante de gestão do conhecimento, de todas as entregas realizadas pelo empregado, no sistema informatizado é prerrogativa para o pagamento das indenizações previstas no PIDV 2014;

8.7.1 Sem os respectivos registros de entrega dos planos acordados, a Petrobras não efetuará o pagamento das indenizações, visto que o acordo não foi cumprido” (PETROBRAS, Regramento PIDV 2014, 2014, p.9)

Quanto ao período, ao elaborar o plano o empregado deveria considerar ações que pudessem ser concluídas em até 10 dias antes da data definida para o seu desligamento, além da observância dos prazos previstos na categoria na qual o empregado havia sido classificado. Em relação ao formato do plano de GC ou sucessão gerencial, o regramento definiu que o documento deveria ter, no mínimo, as seguintes informações:

- a. Tipo de ação (gestão do conhecimento ou sucessão gerencial)
- b. Data máxima para conclusão da ação;
- c. Ação a ser realizada;
- d. Descrição da ação a ser realizada;
- e. Definição da evidência que comprove a conclusão da ação;
- f. Indicação de entrega, por parte do empregado participante do PIDV;
- g. Validação de entrega, por parte do gestor imediato, com o apoio do representante de gestão do conhecimento. (PETROBRAS, Regramento PIDV 2014, 2014, p.9)

No regramento do PIDV 2014 surgiu a indicação de um profissional cujo os pré-requisitos não são evidentes, mas que desempenha um papel importante no processo de GC. Segundo o documento que norteia o processo, deverá existir um representante de gestão do conhecimento, que pode ser corporativo— ligado à estrutura de sede – ou local – com atuação direta na unidade operacional. Ainda de acordo com o Regramento, este profissional faz parte do quadro funcional da área de Recursos Humanos (RH) corporativo ou das áreas de negócio da Petrobras⁵. O RH é responsável, entre outras atividades, por:

13.2.11 Nomear, sustentar e apoiar a atuação do representante corporativo e/ou representante local e/ou facilitador de Gestão do conhecimento (conforme critério estabelecido na área) quando da elaboração dos planos de ação de gestão do conhecimento;

13.2.12 Monitorar, avaliar e validar, por meio do representante corporativo e/ou representante local /ou facilitador de Gestão do conhecimento (conforme critério estabelecido na área) os planos de ação, mitigando impactos e riscos. (PETROBRAS, Regramento PIDV 2014, 2014, p.14)

⁵ Ver capítulo 4 denominado A Petrobras

4.1.2. PIDV 2016

Dois anos após o lançamento da primeira edição do programa, a Petrobras decidiu fazer a segunda edição, lançada em abril de 2016. Foi utilizado como referência no planejamento do programa o escopo de cerca de 12 mil empregados, um custo previsto de R\$ 4,4 bilhões e uma economia esperada de R\$ 33 bilhões até 2020.

A adesão ao PIDV 2016 foi de 11.704⁶ empregados, podendo variar de acordo com desistências no meio do processo. Diferentemente da primeira edição, o PIDV 2016 teve como público-alvo todos os empregados, independente de idade e tempo de empresa. Não era necessário estar aposentado ou cumprir outros requisitos previstos na edição anterior.

Entre os objetivos do PIDV 2016 destaca-se a necessidade de adequação ao Plano de Negócios e Gestão (PNG) vigente – que também fazia parte dos objetivos da edição anterior, porém a operação Lava jato (considerada a maior investigação de corrupção da história do país) e a situação econômica da companhia, planos de fundo desta edição do PIDV, implicaram na maior ênfase dada à de redução de custos da companhia, mais especificamente dos custos de pessoal. Abaixo os objetivos do PIDV 2016:

- 1.1 Adequar o efetivo da Companhia ao PNG vigente.
- 1.2 Reduzir o custo de pessoal da Companhia.
- 1.3 Atender aos interesses da Companhia, compatibilizando com as expectativas dos empregados. (PETROBRAS, Regramento PIDV 2016, 2016, p.2)

Percebe-se a introdução de um novo item nos objetivos do programa – quando comparado com a edição anterior – que é justamente a redução de custo de pessoal da Petrobras.

⁶ Fonte: Bolg Institucional Fatos e Dados (www.petrobras.com.br/fatos-e-dados) consulta em: 07/01/2016.

Partindo-se para a análise das premissas, percebe-se que, ao contrário da edição anterior, a gestão do conhecimento não configurou como premissa do PIDV 2016, sendo o prazo de desligamento em um menor tempo possível um item fundamental desta edição. Abaixo as premissas do programa:

- 2.1 Programa de caráter voluntário.
- 2.2 Desligamentos dos empregados no menor prazo possível, conforme cronograma proposto.
- 2.3 Preservar os efetivos necessários à continuidade operacional da Companhia. (PETROBRAS, Regramento PIDV 2016, 2016, p.2)

Em relação ao desligamento dos empregados, foram definidas as datas, conforme quadro abaixo, observando-se a capacidade logística de processamento dos desligamentos pela Petrobras e o prazo mínimo de 2 (dois) meses de antecedência para envio das informações dos desligamentos para a Controladoria Geral da União (CGU).

Ano	Mês	Datas
2016	JUNHO	03, 16 e 23
	JULHO	04, 15 e 22
	AGOSTO	05, 15 e 22
	SETEMBRO	05, 16 e 23
	OUTUBRO	03, 17 e 24
	NOVEMBRO	04, 16 e 23
	DEZEMBRO	05 e 15
2017	JANEIRO	06, 16 e 23
	FEVEREIRO	03 e 15
	MARÇO	03, 17 e 24
	ABRIL	03, 17 e 24
	MAIO	05, 15 e 22

Figura 9 Quadro de datas de desligamento dos empregados. Fonte: Regramento PIDV 2016

Segundo o Regramento, as datas de desligamento poderão ser ajustadas a depender da necessidade operacional da Petrobras, do número de inscritos no programa e da capacidade logística da companhia e dos sindicatos para proceder às rescisões contratuais.

Ainda sobre as datas, os itens 6.2.1 e 6.2.2 do documento corroboram com a premissa do menor tempo possível:

6.2.1 A definição das datas de desligamento considerará o menor prazo possível, ou seja, as primeiras datas disponíveis, observadas as capacidades logísticas do Compartilhado e dos Sindicatos.

6.2.2 A definição da data de desligamento do empregado é prerrogativa da Unidade Corporativa de Recursos Humanos, não cabendo ao empregado questionar a respectiva definição. (PETROBRAS, Regramento PIDV 2016, 2016, p.4)

Na segunda edição do PIDV também foram previstas ações de GC, porém não é apresentada nenhuma metodologia e sugerida apenas uma ferramenta mais simplificada, quando comparada à primeira edição. A GC surge no item 7 do Regramento do PIDV 2016, no qual é estabelecido a elaboração e execução do Plano de Gestão do Conhecimento, tendo como principal instrumento o Inventário do Conhecimento.

7.1 O empregado com inscrição validada deverá compartilhar seus conhecimentos antes de se desligar da Companhia. Para tanto, deverá fazer um plano de ação de gestão do conhecimento, que terá como ação obrigatória a elaboração de um inventário do conhecimento.

7.1.1 O inventário do conhecimento é uma ferramenta que permite ao empregado registrar as atividades que desenvolve, os conhecimentos utilizados, as pessoas envolvidas e seus contatos, as atividades complementares das quais o empregado participa e as lições aprendidas identificadas durante a sua trajetória na Companhia.

7.1.2 O inventário do conhecimento é uma ação obrigatória no plano de gestão do conhecimento, no entanto, outras ações poderão ser incluídas no plano, pelos gestores, juntamente com os empregados, caso julguem adequado. (PETROBRAS, Regramento PIDV 2016, 2016, p.5)

Assim como na edição anterior, o empregado deve registrar o plano em ambiente informatizado, específico para este fim, e ter acompanhamento na execução e aprovação da liderança imediata após a sua conclusão. Mas bem diferente da edição anterior, onde foi apresentada a metodologia de avaliação e categorização dos empregados de acordo com as necessidades de GC, nesta edição a GC limita-se à confecção do plano de conhecimento, no qual o inventário do conhecimento é um instrumento obrigatório. Não foram estabelecidos critérios de classificação do empregado considerando as

necessidades de GC, sendo válida a premissa de desligamento no menor prazo possível.

Ao elaborar o plano de ação de gestão do conhecimento, o empregado deve considerar a data de desligamento definida pela companhia, pois a conclusão do plano deverá ocorrer com, no mínimo, 10 (dez) dias de antecedência da data prevista do desligamento, assim como na edição anterior.

Segundo o Regramento, a realização das ações do plano é de responsabilidade do empregado, acompanhado pelo seu gestor imediato. Semelhante à primeira edição, a validação, por parte do gestor, e do representante de gestão do conhecimento, de todas as entregas realizadas pelo empregado, no sistema informatizado, é prerrogativa para o pagamento das indenizações previstas no PIDV 2016. Ainda conforme o Regramento, o empregado pode sugerir outras ações de GC, além daquelas que constam no inventário do conhecimento, cujo formato é apresentado abaixo:

- a. Definição e descrição da ação a ser realizada;
 - b. Data máxima para conclusão da ação;
 - c. Registro da evidência que comprove a conclusão da ação;
 - d. Conclusão do plano de ação de gestão do conhecimento.
- (PETROBRAS, Regramento PIDV 2016, 2016, p.5)

Como pode ser observado, o formato do inventário do conhecimento é simples e o seu preenchimento irá variar de acordo com o nível de detalhamento que ficava a cargo do profissional. Em outras palavras, é estabelecido apenas um modelo orientativo para descrição das ações que serão executadas, sendo as informações ali disponibilizadas suscetíveis ao nível de comprometimento do profissional e da liderança com a gestão do conhecimento. Na figura 10 faz-se um resumo comparativo entre as duas edições do programa.

PIDV 2014	PIDV 2016
<ul style="list-style-type: none"> • Adesão: 8.298 empregados, representando 12,4% do efetivo total, que era de cerca de 86 mil pessoas em 2014. • Público-alvo: empregados já aposentados pelo INSS que permaneciam trabalhando, aqueles que possuíam tempo e idade para se aposentar pelo INSS, e os que tinham idade igual ou superior a 55 anos até 31 de março daquele ano. • Custo: R\$ 2,4 bilhões. A expectativa é que o PIDV 2014 gere uma redução de custos de R\$ 13 bilhões no período 2014-2018. Em termos percentuais, 55% dos desligamentos ocorreram em 2014 e os demais até 2017. • Premissas: Preservar os conhecimentos existentes na Companhia; possibilitar os programas de sucessão gerencial; preservar os efetivos necessários à continuidade operacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adesão: 11.704 empregados, podendo variar de acordo com desistências no meio do processo. • Público-alvo: Todos os empregados • Custos: R\$ 4,4 bilhões e uma economia esperada de R\$ 33 bilhões até 2020. • Objetivos: Adequar o efetivo da Companhia ao PNG vigente; reduzir o custo de pessoal da Companhia; atender aos interesses da Companhia, compatibilizando com as expectativas dos empregados. • Premissas: Programa de caráter voluntário; desligamentos dos empregados no menor prazo possível, conforme cronograma proposto; preservar os efetivos necessários à continuidade operacional da Companhia.

Figura 10 Quadro resumo das duas edições do PIDV

5. Análise do caso

Assim como apresentado por Nonaka (1991), o conhecimento se torna o ativo estratégico para as organizações “numa economia onde a única certeza é a incerteza, apenas o conhecimento é uma fonte segura de vantagem competitiva” (NONAKA, 1991, p.39). Partindo desta premissa característica da sociedade do conhecimento e analisando o cenário das empresas petrolíferas – variação dos preços do barril de petróleo, demanda mundial, disponibilidade da matéria-prima, exploração em países com fragilidades democráticas e sociais, investimentos em novas tecnologias, grandes players no mercado, OPEP, além de mudanças na matriz energética mundial – conclui-se que se trata de um mercado extremamente complexo, competitivo e rentável, fatores que apontam fortemente para diferenciação entre as empresas a partir de reservas de petróleo e técnicas de exploração.

As técnicas empregadas sofrem ajustes constantes, havendo uma necessidade de rápidos avanços tecnológicos, devido à disponibilidade do petróleo (enquanto os EUA investem em xisto, a Petrobras bate sucessivos recordes de exploração em águas cada vez mais profundas, também conhecido como o pré-sal da costa brasileira). Quando se fala de exploração em águas ultra profundas, a Petrobras é a grande referência no mercado mundial, sendo detentora de tecnologias exclusivas e premiadas mundialmente.

Mas como defendido por Nonaka e Takeushi (2008), as empresas, por si só, não produzem conhecimentos, ficando essa criação a cargo dos indivíduos que a compõem, sendo a organização uma amplificadora do conhecimento produzido.

"A criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que "organizacionalmente" amplifica o conhecimento criado pelos indivíduos e o cristaliza no nível de grupo através do diálogo, discussão, compartilhar de experiência, fazer sentido ou comunidade de prática". (NONAKA E TAKEUSHI, 2008, p.25)

Nesse contexto, o profissional possui extrema relevância, uma vez que ele é o produtor e detentor do conhecimento, cabendo as organizações desenvolver ambientes favoráveis à Gestão do Conhecimento (GC). Nesse sentido, dado a

complexidade e a relevância do mercado no qual a Petrobras atua, as práticas de GC são fundamentais para manter o padrão das operações, gerar inovações e criar cada vez mais vantagens competitivas.

Posto isso, entende-se a relevância de uma adequada GC nos processos de desligamento voluntário da companhia. Na primeira edição do Programa de Incentivo ao Desligamento Voluntário (PIDV), ocorrida em 2014, o público-alvo era os empregados aposentados ou prestes a se aposentar, sendo estes, devido, entre outros fatores, ao tempo que passaram na companhia (a estabilidade do emprego público faz com que o *turnover* na Petrobras seja baixo), considerados profissionais seniores, ou seja, dotados de sólidos conhecimentos das atividades. Ao longo da carreira, os profissionais vão adquirindo conhecimentos com o manuseio das ferramentas, sistemas e através das trocas nos relacionamentos profissionais. Todo esse conhecimento vai sendo "acumulado" e vai se recriando ao longo tempo, fazendo dos profissionais seniores verdadeiras "apostilas vivas". Ao se desligarem das empresas, em muitos casos, não há uma correta gestão para a transferência do conhecimento - principalmente o tácito - entre os profissionais que estão se desligando e os que permanecem.

Partindo desse pressuposto, a Petrobras adotou uma metodologia de avaliação e classificação dos empregados na primeira edição do PIDV, a partir dos graus de complexidade e de importância das atividades desempenhadas pelo profissional, era indicado um tempo para o trabalho de GC, que poderia perdurar até três anos após a validação da inscrição do empregado no programa. A metodologia utilizada e o acompanhamento por parte da empresa (gestor imediato e profissional de Gestão do Conhecimento) à primeira vista garantiam as condições adequadas para a correta execução do plano desenvolvido pelo empregado.

Já na segunda edição do PIDV, ocorrida em 2016, a condição principal do Regramento apontava para o tempo de desligamento do empregado, que seguindo as premissas e as datas propostas, deveria ocorrer a partir de dois meses e não podendo ultrapassar um ano. Outro ponto relevante nesta edição,

que foi inserido nos objetivos do programa, foi a redução de custos. No pano de fundo do PIDV 2016 consta a operação Lava Jato - considerada a maior investigação de corrupção do Brasil; a mudança da alta administração da companhia, inclusive membros do conselho administrativo; as políticas de desinvestimento – venda de ativos e o alto endividamento da empresa; entre outros.

Entende-se que o componente pessoal é determinante para o compartilhamento do conhecimento tácito, alvo deste estudo. Nesse contexto, o fator “tempo” é fundamental, uma vez que o conhecimento tácito é resultado direto de experiências, reflexões e diálogo – três atividades que necessitam de tempo. Para Haldin-Herrgard (2000), citado anteriormente, a transferência do conhecimento requer uma disponibilidade de tempo incompatível com o mundo dos negócios atual.

Posto isso, conclui-se que todos os fatores apontados acima corroboram para uma política de redução de custos com pessoal, traduzindo-se na premissa de desligamento no menor tempo possível. Ao contrário da primeira edição, onde o fator o tempo de desligamento era atrelado às necessidades de GC, em 2016 observa-se que o mesmo fator opõe-se às necessidades da GC, uma vez que a transmissão do conhecimento tácito – discutida neste estudo – é complexa e demanda várias condições favoráveis, inclusive tempo.

Apesar do público-alvo do programa mudar de uma edição para outra – enquanto em 2014 era o profissional sênior, em 2016 o programa foi aberto a todos os empregados –, acredita-se que as necessidades de GC foram mais contempladas na primeira edição em detrimento da segunda, apesar da edição de 2016 prever ferramentas para GC.

A metodologia empregada em 2014 (e apresentada neste trabalho) evidenciava a preocupação da companhia com uma gestão do conhecimento adequada. Foram criadas categorias para que os profissionais fossem classificados de acordo com a importância e a complexidade das atividades desenvolvidas. Em

cada categoria havia um percentual máximo para enquadrar os profissionais, que deveriam ser classificados por seus gestores imediatos, tendo aprovação em instâncias superiores. Em casos mais complexos, a aprovação poderia chegar até ao diretor da respectiva área do empregado. Além disso, o tempo previsto para permanência do empregado, após a validação da sua inscrição, era proporcional à categoria correspondente, sendo que os pertencentes ao grupo E (que deveria ter 100% de reposição) poderiam permanecer por até três anos e os da categoria D poderiam se desligar a partir de dois meses. Todas essas medidas foram adotadas visando a garantia da eficiência operacional da companhia. Mais uma vez ressalta-se a atenção dada à gestão do conhecimento na edição de 2014, pois foi critério determinante para definir o tempo e as ações dos empregados nos planos de gestão do conhecimento e sucessão gerencial, este último aplicado aos empregados que ocupavam cargos de gestão.

Em 2016, observa-se que a GC, apesar de presente, foi tida como mais uma etapa do processo, sendo o critério determinante, a redução de custos com o pessoal e, conseqüentemente, o menor prazo possível no desligamento. Não houve nenhum critério de classificação em relação à complexidade e importância das atividades desempenhadas pelos empregados inscritos. As condutas em relação à GC contidas no regramento de 2016 apontam para a fragilidade da área, sendo obrigatório um plano de gestão do conhecimento mais enxuto, composto por um inventário do conhecimento.

Entende-se que o modelo de conversão do conhecimento proposto por Nonaka e Takeushi não foi corretamente contemplado nesta edição, sendo o fator "tempo" limitante de muitas ações que poderiam ser realizadas através do modelo SECI.

6. Conclusão

Cabe ressaltar que a análise deste trabalho limita-se à avaliação da metodologia empregada e ferramentas previstas, não cabendo uma análise qualitativa das ações desenvolvidas pelos empregados participantes de ambas as edições do Programa de Incentivo ao Desligamento Voluntário (PIDV).

Espera-se que este estudo possa contribuir para elaboração da metodologia dos processos de Gestão do Conhecimento (GC) em novos programas de demissão voluntária no setor público, uma vez que o cenário político e financeiro no Brasil faz com que essa medida seja cada vez mais comum entre as instituições públicas. Em uma espécie de “lições aprendidas” é possível verificar os pontos fortes e as fragilidades de GC de uma edição em relação à outra do PIDV da Petrobras e como o fator "tempo" é fundamental para a correta transmissão do conhecimento. Além disso, este estudo pode ser uma importante fonte de consulta em pesquisas sobre práticas de gestão do conhecimento em programas de desligamento voluntário para as organizações de um modo geral, que também são impactadas pela a aposentadoria de seus empregados.

Como profissional, destaco a oportunidade de aprofundar-me nas práticas de GC, avançando além das teorias aprendidas em sala de aula e analisando a aplicação prática das mesmas em meio ao cenário político e financeiro desafiador, adotadas por uma empresa que está entre as líderes do seu segmento e que possui relevância internacional. Acredito que esta vivência irá contribuir para minha formação como profissional de GC e me qualifica a analisar as práticas do mercado de uma maneira mais ampla e crítica.

Referências

DRUCKER, Peter F. Sociedade pós capitalista. 2a. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

GRANT, K. A. Tacit knowledge revisited – we can still learn from polanyi. The Electronic Journal of Knowledge Management, v. 5, n. 2, p. 173-180, 2007. Disponível em: <<http://www.ejkm.com>>. Acessado em: 01 de fevereiro de 2017.

HALDIN-HERRGARD, T. Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. Journal of Intellectual Capital, v. 1, n. 4, p. 357-365, 2000. Disponível em < <http://dx.doi.org/10.1108/14691930010359252>> Acessado em: 01 de fevereiro de 2017.

HANSEN, M.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your strategy for managing knowledge? Harvard Business Review, p.1-10, 1999.

Ministério Público Federal, disponível em: <<http://lavajato.mpf.mp.br/entenda-o-caso>> Acessado em: 12 de dezembro de 2016.

NONAKA, I. (1991). The Knowledge-creating company. Harvard Business Review, New York, v.69, n.6, p.96-104, Nov./Dec.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. The knowledge-creating company. Oxford: Oxford University Press, 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Gestão do conhecimento. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

Petrobras, disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/trajetoria/premios-e-certificacoes/>> Acessado em: 30 de setembro de 2016.

Petrobras, disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/trajetoria/>> Acessado em: 30 de setembro de 2016.

Projeto Memória Petrobras, disponível em:
<https://www.youtube.com/watch?v=4UGB4xZImNs&list=PLJGZ8X1mZTR9_dpFZONQjev0xeSt1EKt7> Acessado em: 30 de setembro de 2016.

Regramento Programa de Incentivo ao Desligamento Voluntário (PIDV) 2014, disponível em: < Portal dos empregados Petrobras, informação classificada como NP1> Acesso em: 20 de Abril de 2016.

Regramento Programa de Incentivo ao Desligamento Voluntário (PIDV) 2016, disponível em: < Portal dos empregados Petrobras, informação classificada como NP1> Acesso em: 20 de Abril de 2016.

SORDI, José Osvaldo de. Administração da Informação - Fundamentos e Práticas Para Uma Nova Gestão do Conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, T. Facilitando a criação de conhecimento – Reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

YIN, Robert K. - Case study research - design and methods. Sage Publications Inc., USA, 1989.