

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
CENTRO TECNOLÓGICO
LATEC - LABORATÓRIO DE TECNOLOGIA, GESTÃO DE NEGÓCIOS E MEIO
AMBIENTE
GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL

Janaina dos Santos

GESTÃO DO CONHECIMENTO COM BASE NAS COMPETÊNCIAS
ORGANIZACIONAIS – CONCEITOS GERAIS

Niterói

2009

Janaina dos Santos

**GESTÃO DO CONHECIMENTO COM BASE NAS COMPETÊNCIAS
ORGANIZACIONAIS – CONCEITOS GERAIS**

Monografia apresentada ao Curso de Gestão pela Qualidade Total da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em Qualidade Total. Área de Concentração: Qualidade Total.

Orientador:

Ronnie Joshé Figueiredo de Andrade

Niterói

2009

Janaina dos Santos

**GESTÃO DO CONHECIMENTO COM BASE NAS COMPETÊNCIAS
ORGANIZACIONAIS – CONCEITOS GERAIS**

Monografia apresentada ao Curso de Gestão pela Qualidade Total da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em Qualidade Total. Área de Concentração: Qualidade Total.

Aprovado em [dia] de [mês] de 2009.

BANCA EXAMINADORA

[Nome do Membro da banca], [título]
[Instituição]

[Nome do Membro da banca], [título]
[Instituição]

[Nome do Membro da banca], [título]
[Instituição]

DEDICATÓRIA

A Deus, por estar presente em minha vida em todos os momentos.

À minha família, que sempre me incentivou a estudar.

Ao Luiz Maurício, pela compreensão e paciência quando estive ausente por diversos sábados, durante aproximadamente dezoito meses.

À Pretinha, que sempre esteve ao meu lado durante o período de estudo, elaboração e desenvolvimento deste trabalho.

AGRADECIMENTO

A todos os professores e colegas de turma que estiveram ao meu lado durante o período do curso e, em especial, ao Professor Ronnie Joshé Figueiredo de Andrade, pela motivação durante as aulas e pelo apoio na elaboração deste trabalho.

Aos colegas de trabalho da Petrobras, que disponibilizaram materiais e informações para elaboração do estudo de caso.

*“Ainda que eu falasse a língua dos homens,
e falasse a língua dos anjos, sem amor, eu
nada seria.” – Paulo, o Apóstolo, com
adaptação de Renato Russo.*

RESUMO

O final do século XX foi marcado pela introdução do *conhecimento* como principal fator de geração de riquezas em uma organização. A aplicabilidade da Gestão do Conhecimento através do uso da *ferramenta* da Gestão de Competências tem tornado-se cada vez mais sólida no cenário empresarial em âmbito mundial. Este momento, que contempla a globalização e a competição acirrada entre empresas, cria uma demanda por diferenciais que possam agregar valor ao produto e estabelecer as vantagens competitiva e estratégica. O *conhecimento* gerencial e a capacidade de aprendizagem das organizações passam a ser considerados os principais alicerces da mudança, sendo estas variáveis críticas para o sucesso e a sustentabilidade organizacional. O presente trabalho apóia-se em literatura que aborda diversos aspectos da Gestão do Conhecimento, assim como o uso da Gestão de Competências para gerenciar e reter o ativo intangível que, em diversas empresas, representa a maior parte da riqueza.

Palavras-chave: Conhecimento. Gestão. Competências. Aprendizagem.

ABSTRACT

The end of twenty century was noticed by the knowledge introduction as the main factor of wealth generation in an organization. The Knowledge Management applicability through the use of Competences Management as a tool is becoming each time more solid in management scene around the world. This moment, that includes globalization and a strong competition among the companies, generates a market to differentiated things that can add value to the product and establish a competitive and strategic advantage. The managerial knowledge and the capacity to learn in organizations started to be considered the main foundation from change, as a critical variable to success and organizational sustainable. This project is based on a literature that includes many aspects about Knowledge Management and the use of Competences Management to manage and hold the intangible asset up. In many companies this represents the main part of their wealth.

Key words: Knowledge. Management. Competences. Learning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Geração de valor agregado para a organização através da Competência	33
Figura 2	Competências profissionais	33
Figura 3	Dos recursos à estratégia	35
Figura 4	Relação entre Ativos Intangíveis e Gestão do Conhecimento	74
Figura 5	Modelo de Gestão do Conhecimento para o Sistema Petrobras	75
Figura 6	Capitais do Conhecimento do Sistema Petrobras	76
Figura 7	Sistema organizacional Petrobras	81
Figura 8	Modelo Petrobras de Gestão de Competências	82
Figura 9	Modelo Corporativo de Gestão de Competências	88

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Modos de transferência de conhecimento	22
Quadro 2	Dados, informação e conhecimento	24
Quadro 3	Tipos de conhecimento	60
Quadro 4	Princípios da Gestão do Conhecimento	62

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	15
1.2	APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	15
1.3	RELEVÂNCIA DO TRABALHO	16
1.4	JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	17
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	18
1.6	OBJETIVOS	19
1.6.1	Geral	19
1.6.2	Específicos	19
2	REVISÃO DE LITERATURA	20
2.1	A SOCIEDADE E OS NOVOS PARADIGMAS	20
2.1.1	Criação e dialética do conhecimento	20
2.1.2	O <i>continuum</i> dado-informação-conhecimento-sabedoria-ação- resultado	23
2.1.3	Os novos paradigmas da sociedade	25
2.2	A EMPRESA CRIADORA DE CONHECIMENTO	28
2.2.1	O que é o intelecto profissional?	29
2.2.2	Conceito de competência	31
2.2.2.1	Competências de uma organização e aprendizagem	34
2.2.2.2	Aprendizagem e Gestão do Conhecimento (GC)	37
2.2.2.3	Gestão de pessoas segundo o conceito da competência	39

2.2.3	A teia da aprendizagem nas organizações com foco no gerenciamento do conhecimento	41
2.2.4	Teoria da competição baseada em competências	43
2.2.4.1	O conceito multidimensional de competências	44
2.2.4.2	Autodesenvolvimento de competências	45
2.3	REPENSANDO A GESTÃO	47
2.3.1	Uma estratégia para a ação	48
2.3.2	Como aperfeiçoar a gestão nas empresas?	49
2.4	AS DISCIPLINAS ESSENCIAIS PARA A CONSTRUÇÃO DA ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE	50
2.4.1	Domínio pessoal	51
2.4.2	Modelos mentais	52
2.4.3	Visão compartilhada	54
2.4.4	Aprendizagem em equipe	55
2.4.5	Visão sistêmica	56
2.5	CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO POR MEIO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	59
2.5.1	Teoria da criação do conhecimento	59
2.5.2	Conhecimento organizacional – criação, codificação e coordenação, transferência de conhecimento	61
2.5.3	Aprendizagem organizacional	64
2.5.4	Comunidades de práticas	64
2.5.5	Inovação	66

2.6	A EMPRESA VIVA	67
3	METODOLOGIA	71
4	ESTUDO DE CASO – PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. – PETROBRAS	73
4.1	MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)	73
4.1.1	Capital Intelectual	76
4.1.2	Função da Gestão do Conhecimento	77
4.1.3	Gerência Corporativa da Gestão do Conhecimento	78
4.2	GESTÃO DO CONHECIMENTO COM FOCO NAS COMPETÊNCIAS PESSOAIS	79
4.2.1	O que é a Gestão de Competências?	79
4.2.2	As competências vinculadas ao posicionamento estratégico 2020	79
4.2.3	Sistema organizacional Petrobras e o vínculo das Competências organizacionais com as individuais	80
4.3	MODELO DA PETROBRAS E A APLICABILIDADE DAS COMPETÊNCIAS	81
4.3.1	Em que processos é utilizada a Gestão de Competências?	82
4.3.2	Quais são as competências organizacionais da Petrobras? ...	83
4.3.3	Competências individuais	84
4.3.3.1	Classificação das competências individuais	85
4.3.3.1.1	Competências individuais corporativas	85
4.3.3.1.2	Competências individuais específicas	87

4.4	MODELO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS	88
5	CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.	89
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91