UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Michel Soares Lima

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA GERAÇÃO DE DIFERENCIAL COMPETITIVO: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA PETRÓLEO BRASILEIRO S/A

JUIZ DE FORA

2011

Michel Soares Lima

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA GERAÇÃO DE DIFERENCIAL COMPETITIVO: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA PETRÓLEO BRASILEIRO S/A

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Ph.D Bruno Milanez

Co-Orientador: MSc Henrique Queiroz

JUIZ DE FORA

2011

Lima, Michel Soares.
A importância da gestão do conhecimento para geração de diferencial competitivo : estudo de caso da empresa Petróleo Brasileiro S.A. / Michel Soares Lima. – 2011.
39 f. : il.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Engenharia de Produção)–Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2011.

1. Tecnologia. 2. Conhecimento. I. Título.

CDU 6

Michel Soares Lima

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA GERAÇÃO DE DIFERENCIAL COMPETITIVO. ESTUDO DA EMPRESA PETRÓLEO BRASILEIRO S/A.

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em

BANCA EXAMINADORA

_____

PhD, Bruno Milanez
Universidade Federal de Juiz de Fora

_____

MSc, Henrique Queiroz
Universidade Federal de Juiz de Fora

_____

MSc, Marcio de Oliveira
Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelas oportunidades que me foram dadas na vida, principalmente por ter conhecido pessoas e lugares interessantes, mas também por ter vivido fases difíceis, que foram matéria-prima de meu aprendizado.

À minha família, em especial a minha amada esposa Mara e ao meu amado filho Miguel, que com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

Agradeço aos professores do departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Juiz de Fora, em especial aos professores Bruno e Henrique, pela sua paciência e dedicação a este projeto.

A todos os amigos e colegas da engenharia.

RESUMO

Atualmente a temática envolvendo a gestão do conhecimento tem sido largamente discutida no meio empresarial; o acirramento da concorrência proporcionado pelo fenômeno da globalização conduziu a valorização da capacidade criativa do ser humano, assumindo importante papel na manutenção da competitividade das organizações. Neste ínterim o desenvolvimento do conhecimento relacionado ao negócio das organizações assume grande importância na geração de diferencial competitivo sustentável. Sendo assim objetivando demonstrar a aplicabilidade deste processo à realidade organizacional, este trabalho realizará uma abordagem conceitual sobre o tema escolhido para em seguida apresentar por meio da metodologia do estudo de caso a utilização da sistemática relaiconada a gestão do conhecimento em uma grande empresa petrolífera brasileira, demonstrando as suas contribuições para o desenvolvimento do capital humano necessário ao alcance dos objetivos expostos em seu plano estratético e suas implicações para o crescimento futuro da empresa objeto deste estudo.

Palavras-chave: Tecnologia. Conhecimento. Competitividade.

ABSTRACT

Currently the issue involving the management of knowledge has been widely discussed in the business, the increased competition provided by the phenomenon of globalization has led to appreciation of the creative capacity of human beings, assuming an important role in maintaining the competitiveness of organizations. Meanwhile the development of knowledge related to business organizations is of great importance in the generation of sustainable competitive advantage. Thus aiming to demonstrate the applicability of this process to the organizational reality, this work on a conceptual approach to the theme chosen by then present the methodology of case study relaiconada systematic use of knowledge management in a large Brazilian oil company, demonstrating their contributions to the development of human capital necessary to achieve the objectives set forth in its plan estratético and its implications for the future growth of firms under study.

Keywords: Technology. Knowledge.Competitiveness.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – As competências na organização.....17

Figura 2 – Comportamento histórico do preços do barril de petróleo.....20

Figura 3 – Distribuição etária da força de trabalho (óleo e gás x tecnologia).....21

Figura 4 – Distribuição por idade da força de trabalho na indústria petrolífera.....22

Figura 5 – Força de trabalho dos engenheiros norte-americanos..... 23

Figura 6 – Evolução do efetivo de funcionários treinados da Petrobras..... 24

Figura 7 – Diretrizes Petrobras para Recursos Humanos (2015)..... 25

Figura 8 – Modelo Petrobras de Gestão de Competências..... 26

Figura 9 – Competências Petrobras..... 27

Figura 10 – Modelo de Gestão do conhecimento na Petrobras..... 28

Figura 11 – Histograma da faixa etária dos funcionários da Petrobras..... 29

Figura 12 – Distribuição por tempo de serviço dos funcionários da Petrobras em 2011..... 32

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....09

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....09
1.2 JUSTIFICATIVA.....10
1.3 ESCOPO DO TRABALHO.....10
1.4 FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES.....10
1.5 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS.....11
1.6 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA.....11
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO.....11

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....12

2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....12
2.2 TENDÊNCIAS DA GESTÃO DE PESSOAS.....14
2.3 ABORDAGEM SOBRE COMPETÊNCIAS.....16
2.4 UNIVERSIDADES CORPORATIVAS.....18
2.5 IMPLICAÇÕES PARA A INDÚSTRIA DO PETRÓLEO.....20

3 O ESTUDO DE CASO.....24

3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....24
3.2 IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO DE PESSOAS NA PETROBRAS.....25
3.2.1 A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS.....26
3.2.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PETROBRAS.....28
3.2.3 A UNIVERSIDADE CORPORATIVA PETROBRAS – UNIVERSIDADE PETROBRAS.....30
3.3 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PETROBRAS.....31

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....34

REFERÊNCIAS.....36

ANEXO A – TERMO DE AUTENTICIDADE.....38

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Na última década, as corporações sofreram um conjunto significativo de mudanças em seu ambiente externo, que influenciaram decisivamente os conceitos e modelos de gestão vigentes.

O aprofundamento das transformações nos processos de produção e circulação de produtos e serviços, com a aplicação intensiva da ciência e tecnologia, e as novas condições de competitividade do mercado global impuseram às organizações a necessidade de novos modelos de gestão norteados por novos conceitos: flexibilidade, inovação, conhecimento, excelência operacional, ênfase em resultados entre outros.

Neste cenário, as questões referentes ao trabalho e às pessoas assumiram vital importância. Gestão de pessoas, competências, capacidades pessoais e organizacionais, capital intelectual, aprendizagem, criação e manutenção de valores, ética e responsabilidade social são temas que se tornaram vitais para o mundo dos negócios, ocupando grande um espaço crescente nas discussões e decisões dos executivos.

Na busca de novos paradigmas de gestão, as empresas constatam que os desafios impostos pelo ambiente externo, do mundo dos negócios e pelas novas condições do mundo do trabalho, não podem mais ser superados pelo tradicional método de gestão de pessoas, essencialmente técnico-funcional[1] para uma gestão estratégica, nas quais os empregados se constituem num grande diferencial competitivo. (Chiavenato, 2004)

> O principal recurso de capital, o investimento fundamental e o centro de custos de uma economia desenvolvida é o trabalhador intelectual, aquele que põe a funcionar tudo o que seu intelecto absorveu através de uma educação sistemática, isto é, ideias e teorias contrapondo-se ao indivíduo que põe em ação suas habilidades manuais e braçais (DRUCKER,1997,p51).

---

[1]Corrente pedagógica voltada à formação técnico-científica de mão-de-obra para o mercado de trabalho, conforme a revista eletrônica “Para entender a história” 6º ano.

Não obstante, a indústria do petróleo deparou-se com a ameaça iminente de perda de competitividade. Este fator suscitou a necessidade de valorização do ser humano em uma indústria até então extremamente mecanicista, objetivando à atração de novos talentos para o setor.

1.2 JUSTIFICATIVA

A sociedade contemporânea global passou por profundas transformações tecnológicas que possibilitaram a difusão do conhecimento em escala mundial. Neste contexto a difusão de informações ganhou um dinamismo sem precedentes, propiciada principalmente pelo advento das tecnologias de informação. Estes fatores possibilitaram a integração socioeconômica em escala mundial acirrando a competição entre as empresas por uma maior fatia do mercado, conduzindo-as a investirem em desenvolvimento tecnológico utilizando como principal ferramenta a gestão do conhecimento.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

O estudo tem como objeto de pesquisa o modelo de gestão do conhecimento aplicado pela Petróleo Brasileiro S/A no âmbito de suas instalações.

1.4 FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES

Atualmente o conhecimento organizacional constitui o principal fator gerador de diferencial competitivo para as empresas por meio da apropriação do conhecimento humano aplicado aos negócios da empresa. Este processo pressupõe a formulação de um modelo de gestão que sistematize a geração do conhecimento objetivando direcionar os esforços das pessoas envolvidas para o atendimento de um determinado objetivo expresso no plano estratégico da organização.

1.5 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

Este trabalho tem como objetivo apresentar os conceitos relacionados ao tema gestão do conhecimento e sua aplicabilidade em uma grande empresa petrolífera nacional, a Petróleo Brasileiro S/A.

1.6 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

Para Yin (2005) um projeto de pesquisa constitui a lógica que une os dados a serem coletados com as questões iniciais relacionadas ao objeto do estudo. Neste trabalho o estudo empírico visa articular a teoria que está sendo estudada de forma a possibilitar a sua operacionalização. Em atendimento ao objetivo deste trabalho, cuja pesquisa é de complexa repetição em laboratório, foi feita a escolha metodológica pelo estudo de caso.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho visa expor a importância do tema proposto “gestão do conhecimento” nos dias atuais, para tanto a sua parte introdutória apresenta um quadro de mudanças conceituais que permearam o ambiente organizacional resgatando a importância do ser humano no processo de geração de diferencial competitivo sustentável. Neste capítulo inicial também consta uma descrição acerca da estrutura deste trabalho.

Em seu segundo capítulo encontra-se o referencial teórico deste trabalho contendo informações que possibilitam uma melhor compreensão acerca do tema gestão do conhecimento no ínterim das organizações, e uma série de definições conceituais que possibilitam o melhor entendimento deste trabalho bem como nortearão a pesquisa de campo a ser realizada no Trabalho de Conclusão de Curso.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

No contexto da globalização sócioeconômica mundial, questões referentes à inovação e ao desenvolvimento tecnológico tornaram-se fundamentais à manutenção da competitividade das organizações. Isto conduziu à valorização da criatividade do ser humano no meio empresarial, no entanto este processo suscitou a necessidade de criação de mecanismos que possam direcionar estes esforços para um determinado objetivo, desta forma houve grandes mudanças nos modelos de gestão de pessoas empregados pelas organizações passando a englobar conceitos que possibilitem sistematizar o processo de geração do conhecimento.

2.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Merton (1995) define o conhecimento como o processo de compreender e internalizar as informações recebidas, combinando-as de forma a gerar mais conhecimento. Percebe-se o caráter contínuo do processo de desenvolvimento do conhecimento, em que as informações pregressas constituem bases sobre as quais novos conhecimentos são desenvolvidos. No âmbito organizacional, esta característica suscita a necessidade de se democratizar o conhecimento entre os colaboradores da empresa visando obter a sua participação no processo de desenvolvimento do conhecimento, incorporando-o a novas tecnologias e produtos.

Para Terra (2005) a gestão do conhecimento implica em rever e orientar as políticas e ferramentas de gestão tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, partilha, e uso dos conhecimentos estratégicos orientando-os à geração de resultados para a empresa e benefícios para os seus colaboradores, possibilitando a geração de diferencial competitivo sustentável para a organização por meio do desenvolvimento de processos gerenciais e de infraestrutura física e digital que facilitem, favoreçam e estimulem a criação, compartilhamento e uso de conhecimentos individuais e coletivos. Este contato beneficia o processo criativo e de aprendizagem individual, pois indivíduos com perspectivas diferentes combinam conhecimentos de diferentes campos do saber contribuindo para o incremento do capital intelectual da organização.

O advento e a consolidação da sociedade do conhecimento e da informação têm repercutido fortemente sobre as organizações, conduzindo-as à necessidade de criar e fortalecer espaços internos para a gestão do conhecimento. Embora focada, nos seus primórdios, quase exclusivamente, às tecnologias da informação e comunicação (portais, redes, bancos de dados, softwares e hardwares), a gestão do conhecimento tem ampliado bastante suas abordagens. Assim, sem abandonar seu indispensável foco em bases e instrumentos relacionados à tecnologia da informação, a gestão do conhecimento começa a incorporar questões organizacionais e gerenciais que anteriormente eram inibidas.

Neste contexto, a gestão de pessoas assume importantes papéis e aporta contribuições fundamentais para a implantação e operação efetivas da gestão do conhecimento nas organizações. Neste sentido, a gestão de pessoas atua essencialmente tanto na definição e implementação de instrumentos de estímulo e incentivo à geração de conhecimento interno, quanto na formulação das políticas e na definição das responsabilidades de gestores e profissionais referentes à produção, compartilhamento, preservação e disseminação dos conhecimentos relevantes para a atuação e desenvolvimento da empresa.

Para Ricciardi (2009), a gestão do conhecimento encontra-se intimamente relacionada à gestão de pessoas; transcendendo o simples gerenciamento de informações alcançando o patamar de desenvolvimento do próprio conhecimento organizacional.

> A gestão do conhecimento está imbricada nos processos de aprendizagem nas organizações e, assim, na conjunção desses três processos: aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, disseminação e construção de memórias, em um processo de elaboração das competências necessárias à organização. (Fleury, 2000 p.33)

Desta forma a sistematização do processo de aprendizagem organizacional possibilita direcionar os esforços das pessoas envolvidas no desenvolvimento dos conhecimentos considerados críticos para a empresa. Neste sentido a metodologia da gestão do conhecimento possibilita sistematizar o processo de desenvolvimento do conhecimento aplicando-o ao processo produtivo da empresa, gerando diferencial competitivo.

2.2 TENDÊNCIAS DA GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas passa por grandes transformações em todo o mundo, essas transformações originam-se principalmente na inadequação dos modelos tradicionais de gestão em atender as novas necessidades das organizações, decorrentes das pressões do ambiente externo, do mundo dos negócios e do mundo do trabalho. Os modelos tradicionais, ainda muito utilizados, originam-se no movimento da administração científica, e apresentam o controle como principal referencial para resolver a relação entre as pessoas e a organização.

Para Ricciardi (2009) à medida que as organizações adotam novos modelos organizacionais, baseados nos conceitos de flexibilidade, descentralização, agilidade, competitividade, foco no cliente e em resultados, passam a necessitar de profissionais com perfil diferente do exigido até então e buscam pessoas que, além do conhecimento técnico, incorporem outros atributos tais como, iniciativa e autonomia.

Por outro lado, pessoas que estabelecem uma relação de trabalho com a organização procuram cada vez mais satisfazer a um novo conjunto de necessidades: maior espaço para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, manutenção de sua competitividade profissional e exercício de sua cidadania profissional.

Este conjunto de necessidades, corporativas e pessoais, aliadas à crescente importância do fator humano para construir e manter diferenciais competitivos para as empresas provocou o movimento de revisão da forma de gerir pessoas. Construir um novo modelo de gestão integrado às estratégias organizacionais e às expectativas das pessoas é o desafio que desponta para as empresas.

As principais questões que vêm sendo consideradas para a concepção e organização do modelo de gestão de pessoas não se restringem apenas ao desenvolvimento de metodologias ou mesmo incorporação de novas competências.

Para Ricciardi (2009), o conjunto de premissas e princípios que deverão fundamentar a construção de um novo modelo de gestão de pessoas inclui, dentre outras questões, o alinhamento com as estratégias e o processo de modernização e aprendizado organizacional; a necessária articulação entre os objetivos organizacionais e as expectativas e necessidades das pessoas; e a contribuição de um modelo de gestão para a ampliação da capacidade de inovação e mudança da

organização; disseminando entre os gerentes de linha os conceitos de gestão de pessoas por competências.

Neste contexto, é fundamental o surgimento ou consolidação de mudanças estruturais na área de Recursos Humanos, descentralizando suas ações no sentido de proporcionar aos gestores de linha uma maior participação na gestão de pessoas. Neste ínterim o departamento de Recursos Humanos assumiria uma função de consultoria interna às demais áreas da empresa.

As principais tendências relativas aos processos, práticas e instrumentos de gestão de pessoas apontam a importância de um sistema de recompensas vinculado ao desempenho e às necessidades individuais, com ênfase na remuneração variável e por competências, além da maior utilização de recompensas não financeiras e o crescimento na oferta de benefícios flexíveis. Novos processos de gestão e do desenvolvimento e educação também são críticos, com destaque para o conceito de educação corporativa, o desenvolvimento de novos conteúdos e a maior utilização de ações não formais de desenvolvimento, com as práticas de *mentoring* e *coaching*, assumindo um papel cada vez mais relevante.

Chiavenato (2002) proporciona uma boa visão sobre as práticas de *coaching* e *mentoring,* relacionando a primeira a orientações que o superior hierárquico oferece ao subordinado no cotidiano do trabalho e, refere-se a segunda como sendo uma orientação mais ampla no sentido de orientar o desenvolvimento da carreira do empregado a partir de um mentor.

Chiavenato (2002) ainda prevê que a competição pelos melhores profissionais tende a se acirrar, ocupando posição de destaque no processo de atração de novos empregados. A esperada escassez da oferta exigirá a implantação de modelos diferenciados de recrutamento e seleção destacando-se estratégias voltadas à aproximação com as instituições fornecedoras de profissionais qualificados, aliadas a ações que venham a tornar a organização atrativa a pessoas competentes que, possam vislumbrar oportunidades de crescimento pessoal e profissional na organização.

Estas tendências representam as grandes orientações que permeiam os modelos de gestão adotados pelas organizações reconhecidas como detentoras das melhores práticas. Formular e implantar estratégias de gestão de pessoas orientadas para o futuro e alinhadas à estratégia corporativa e de negócios exigirá a criação de novas capacidades e formas de operação, passando pela reorganização

da área de Recursos Humanos, pela preparação dos profissionais para exercer este novo papel e pela revisão de suas práticas. Além disso, a parceria com os gerentes das demais áreas será o fator essencial de sucesso para este novo papel.

2.3 ABORDAGEM SOBRE COMPETÊNCIAS

Para Ricciardi (2009) competência, um conceito muito utilizado pelo setor de Recursos Humanos, relaciona-se ao conjunto de: conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), interdependentes e necessários ao alcance de um dado objetivo. Este conceito aborda os aspectos cognitivos, técnicos e sociais relacionados ao trabalho.

Ruas 2001 p. 249, *apud* Castanha 2004 define o conhecimento como o “saber”, a habilidade como o “saber fazer” e as atitudes como o “saber ser e agir”. Ou seja, características técnicas e comportamentais necessárias ao bom desempenho de uma determinada atividade. Para Ricciardi (2009), o conhecimento corresponde a um conjunto de informações assimiladas pelo indivíduo permitindo-lhe formular uma concepção de mundo; a habilidade consiste na capacidade de aplicação do conhecimento em determinada tarefa com vistas a alcançar um dado objetivo e a atitude relaciona-se aos aspectos sociais e afetivos referentes ao trabalho, ou seja, o comportamento do ser humano em seu ambiente de trabalho.

Para Chiavenato (2002), a gestão por competências possibilita a definição do perfil profissional que proporcione maior produtividade e adequação ao negócio da organização. Possibilitando identificar pontos de excelência e pontos vulneráveis, suprindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base critérios objetivamente mensuráveis. A gestão por competências possibilita o desdobramento das estratégias empresariais, materializando-as em um conjunto de comportamentos estruturados e diferenciados que facilitem a execução dos processos de recursos humanos, conferindo excelência à gestão do capital humano propiciando a criação de uma identidade única às corporações.

A Figura 1 abaixo relaciona as competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização possibilitando à integração do conceito de competência profissional, agregando valor econômico a organização e social para o indivíduo.

Figura 1. As competências na organização

Fonte: Fleury & Fleury 2000

Objetivando realizar uma análise mais apurada, Castanha (2004) faz uma distinção entre as competências organizacionais e individuais o que segundo este autor possibilita maior objetividade no entendimento do recurso competência.

Por competência organizacional entende-se como o conjunto de habilidades e comportamentos estruturados diferenciados que suportam uma vantagem estratégica, competitiva e sustentável em longo prazo; por sua vez competência individual implica na capacidade de mobilizar os conhecimentos, habilidades e atitudes, dando suporte às competências organizacionais de forma a gerar melhores resultados face aos desafios estratégicos do mundo empresarial.

As competências organizacionais são o ponto de partida para reconhecer as competências individuais, que devem caracterizar o estilo de gestão da organização. Por sua vez, as competências individuais colaboram para o atendimento dos resultados esperados e criação de identidade da companhia.

Para Ricciardi (2009), a gestão por competências possibilita o desdobramento das estratégias organizacionais, materializando-as em um conjunto de comportamentos estruturados e diferenciados, facilitando a execução e integração dos processos de recursos humanos. Trata-se de uma poderosa ferramenta adotada internacionalmente por grandes corporações, conferindo grande eficiência a gestão do capital humano.

Para Castanha (2004), três argumentos principais conduzem ao reconhecimento deste conceito como uma tendência relevante:

- A maior exigência não será em termos de qualificação e/ou formação das pessoas, mas também da sua capacidade de resposta às necessidades das empresas. Em decorrência, o investimento da sociedade no desenvolvimento das pessoas será menor no conhecimento (saber) e na habilidade (saber fazer) e maior na competência (capacidade das pessoas para articular conhecimentos, habilidades e atitudes no contexto em que se inserem);
- Definir com precisão quais as competências demandadas pelas empresas e pela sociedade será um fator essencial para garantir a sustentação de vantagens competitivas e para dar foco aos investimentos em educação;
- O estabelecimento das competências requeridas das pessoas permitirá maior facilidade na troca de carreiras profissionais e facilitará a reciclagem profissional.

A gestão por competências desponta como uma forte tendência na gestão de pessoas, desde que devidamente adaptada ao contexto das empresas brasileiras, demonstrando uma grande potencialidade no gerenciamento do capital humano das organizações.

2.4 UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Inicialmente, cabe uma reflexão sobre o significado da palavra universidade. Recorrendo ao verbete “universidade” no dicionário “Aurélio”.

> [Do Latim. Universitate] s.f. 1. Universidade. 2. Instituição de ensino superior que compreende um conjunto de faculdades ou escolas para a especialização profissional ou científica, tendo por função precípua garantir a conservação e o progresso nos diversos ramos do conhecimento, pelo ensino e pela pesquisa. 3. P.ext. Edificação ou conjunto de edificações onde funciona essa instituição. 4. O pessoal docente, discente e administrativo da universidade... (Ferreira,1986, p.1739)

Para Ricciardi (2009), a metáfora do termo universidade é de fácil compreensão, já que imprime ao treinamento corporativo uma marca característica corporativa, atraindo a atenção dos seus funcionários para sua atividade fim, a

formação de um perfil profissional que agregue vantagens competitivas a organização.

Trata-se de uma nova concepção de aprendizado organizacional que transcende o treinamento tradicional, atingindo a formação do capital humano da empresa; por meio da difusão e desenvolvimento do conhecimento relacionado à sua atividade econômica e da disseminação de sua cultura organizacional.

Para Meister (1999), as universidades corporativas consistem no principal instrumento que viabiliza a educação continuada, proporcionando o desenvolvimento e a ampliação das competências críticas, empresariais e humanas necessárias à concretização das estratégias corporativas. Neste contexto, a utilização do conceito de competências torna-se elemento de referência para o processo educacional nas empresas.

> Valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores, transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa diante dos concorrentes, ampliando assim sua capacidade competir. Significa buscar continuamente elevar o patamar de competitividade empresarial por meio da instalação, desenvolvimento e consolidação das competências criticas – empresariais e humanas. (Eboli, 2000 p.85)

Para Meister (1999), cabe às universidades corporativas a operacionalização do processo de aprendizagem organizacional, para tanto se faz necessário o envolvimento da alta direção da empresa no sentido de criar uma cultura voltada ao desenvolvimento e a educação pessoal e profissional.

> O velho departamento de treinamento das empresas está passando por uma grande revolução. Hoje, não basta apenas treinar as pessoas para exercerem suas funções. As empresas modernas, alinhadas às exigências de um mercado globalizado e cada vez mais competitivo, querem ir além. Educar, formar e dar ferramentas para o autodesenvolvimento dos funcionários são algumas de suas preocupações. (Izidoro, 2001 p.1)

Logo a atuação das universidades corporativas, proporcionando o desenvolvimento das competências críticas ao negócio da empresa assume vital importância no processo de geração de diferencial competitivo sustentável.

2.5 IMPLICAÇÕES PARA A INDÚSTRIA DO PETRÓLEO

Após a Segunda Guerra Mundial, a indústria petrolífera mundial emerge com uma estrutura fortemente oligopolista dominada por sete grandes companhias de petróleo conhecidas como “as sete irmãs” [2], Estas empresas se inter-relacionavam criando fortes mecanismos de dominação do mercado petrolífero nas etapas de exploração e produção de petróleo.

Este panorama perdurou até 1960, quando os países detentores de grandes reservas petrolíferas começaram a fechar contratos de exploração e produção em bases mais vantajosas com outras empresas, a partir de então o controle de mercado exercido pelas “sete irmãs” foi se restringindo, por outro lado houve um considerável aumento do poder de barganha dos países detentores das reservas petrolíferas (Zamith, 2001).

Neste contexto os países produtores passaram a considerar o petróleo como recurso estratégico ao desenvolvimento nacional. Sendo assim, estes países [3]criaram uma organização que representasse os maiores Exportadores de petróleo do mundo, a Organização dos Países Produtores de Petróleo (OPEP), esta organização foi criada objetivando fortalecer os seus membros perante as empresas compradoras de petróleo. Os embates entre a OPEP e as empresas petrolíferas pelo preço do barril do petróleo aliadas a conflitos bélicos entre no Oriente Médio ocasionaram várias oscilações no preço deste insumo. A Figura 2 relaciona a oscilação dos preços do barril do petróleo a uma série de fatores históricos proporcionando uma boa visualização destas instabilidades.

Figura 2- Comportamento histórico dos preços do petróleo.

Fonte: Zamith (2001).

[2] Exxon ,Mobil, Texaco, Chevron, British Petrol, Royal Dutch/Shell e Gulf.
[3] Argélia, Angola, Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos, Equador, Irã, Iraque, Kuwait, Líbia, Nigéria, Qatar e Venezuela (OPEP,2011).

Para Zamith (2001), a volatilidade dos preços do barril de petróleo em conjunto com a entrada de novos participantes no setor e a adoção de políticas governamentais protecionistas por parte dos países produtores elevou a concorrência na indústria petrolífera trazendo consigo a necessidade de readequação a este novo cenário. Desta forma, as companhias petrolíferas sofreram reestruturações, notadamente fusões e aquisições de outras empresas, objetivando a manutenção de sua competitividade.

Como conseqüência desta reestruturação, houve sucessivas quedas nos custos de exploração e desenvolvimento tecnológico tornando viáveis os investimentos em exploração de petróleo em países não pertencentes a OPEP ampliando a oferta de petróleo em nível mundial. Desta forma, a indústria do petróleo e gás, dominada no passado recente por grandes corporações multinacionais assume uma nova configuração bastante complexa e dinâmica, constituindo uma grande rede de companhias de diferentes tamanhos, vínculos e natureza institucional.

A potencial aposentadoria em massa da primeira geração nascida no pós-guerra, prevista para o início da próxima década, aliada a fatores específicos de algumas indústrias e ocupações aponta para a falta de profissionais qualificados em determinados setores.

Leavitt (2002) considera que a reestruturação de uma indústria cuja força de trabalho está envelhecendo representa grande ameaça ao conhecimento operacional adquirido ao longo de seu funcionamento.

Comparativamente com outros segmentos produtivos, esta tendência ao envelhecimento é bem mais acentuada na indústria do petróleo, como indica a Figura 3, a qual contrasta a distribuição etária da força de trabalho de uma companhia típica da área de tecnologia com o setor de óleo e gás.

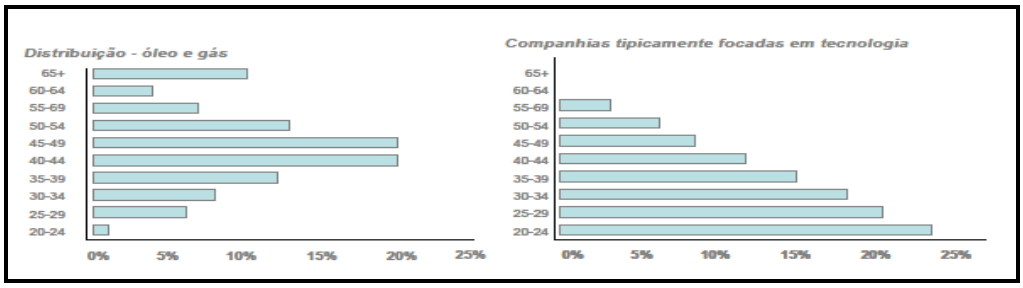


Figura 3 – Distribuição etária da força de trabalho (óleo e gás x tecnologia)

Fonte: Society of Petroleum Engineers (2003).

Para Leavitt (2002) este movimento de perda de mão-de-obra qualificada pode conduzir a um processo de “amnésia corporativa”, ou seja, a perda do conhecimento desenvolvido pelos trabalhadores que estão saindo da indústria petrolífera. A figura 4 apresenta uma grande concentração de mão-de-obra numa faixa etária mais elevada responsável por uma grande base de experiência que encontra-se ameaçada pela aposentadoria destes profissionais.

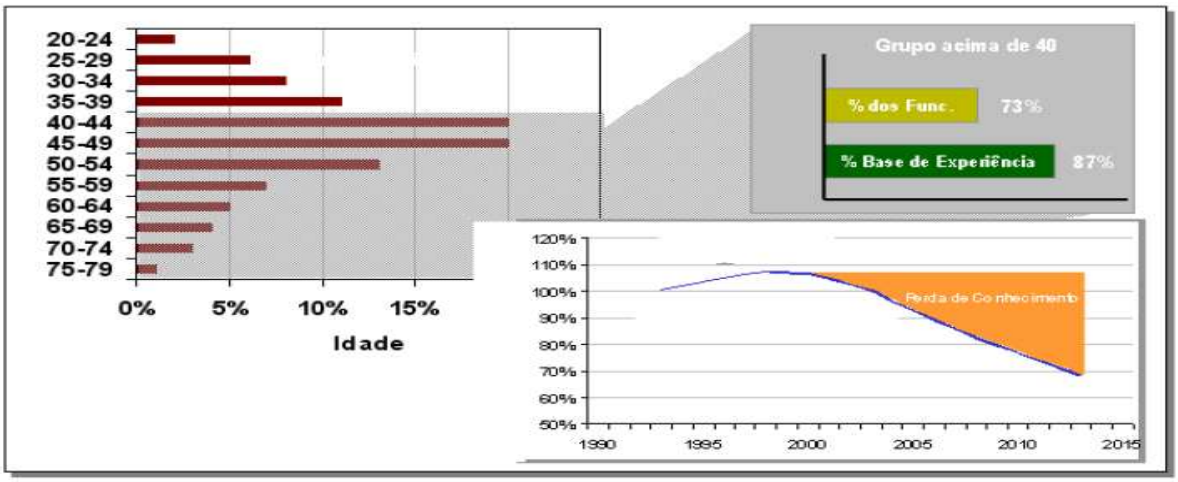


Figura 4 – Distribuição por idade da força de trabalho na indústria petrolífera.
Fonte: *Society of Petroleum Engineers* (2003).

Segundo Zamith (2001), tradicionalmente a indústria petrolífera direciona os seus esforços no sentido de otimizar o desempenho de seus reservatórios. Para tanto lançava mão de um sistema de gestão fortemente mecanicista, no qual os seus recursos humanos representavam um papel secundário sendo tratado meramente como um custo associado ao processo produtivo. No entanto, a ameaça de perda de mão-de-obra qualificada tem levado as empresas petrolíferas a adotarem ações no sentido de valorização de seu corpo funcional e a investir em programas de atração de novos talentos para a área petrolífera. Tomando por exemplo a profissão de engenheiro, pode-se visualizar na Figura 5 a queda na oferta de novos engenheiros de petróleo, o que está indo de encontro à tendência de aumento do quantitativo de novos profissionais graduados nas mais diversas formações no mercado de trabalho. Percebe-se uma predileção destes novos profissionais por outras áreas de atuação alheias à indústria petrolífera.

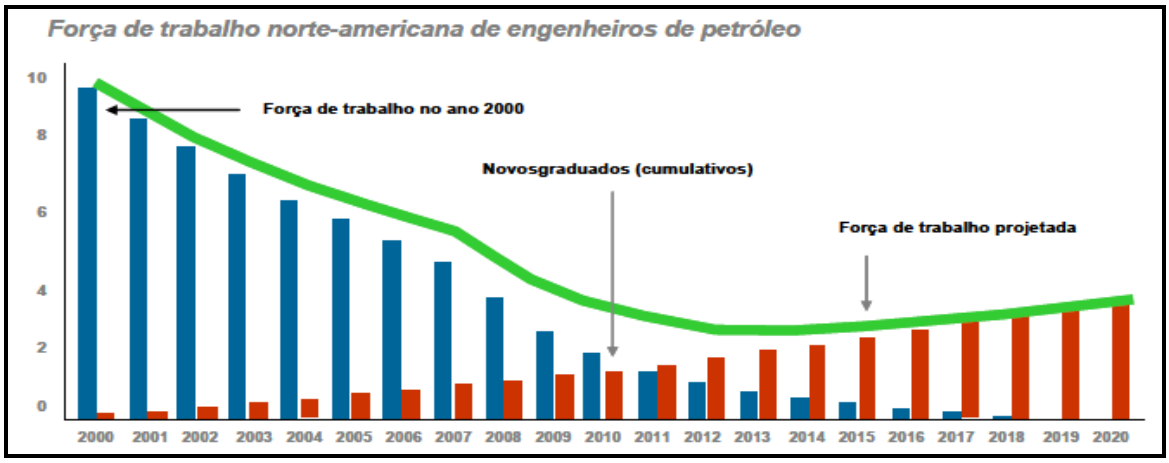


Figura 5 – Força de trabalho de engenheiros norte-americanos

Fonte: *National Science Board* (2004)

Neste sentido várias companhias vêm desenvolvendo e incentivando programas educacionais junto às universidades objetivando estimular o contato dos jovens com a indústria com vistas a despertar o seu interesse em ingressar neste setor. A Schlumberger e a Exxon Mobil são duas destas companhias que podem ser citadas como exemplo desta prática (Brandão, 2006).

Logo, observa-se que a gestão de pessoas vem assumindo um papel importante na indústria petrolífera por meio do desenvolvimento de programas de valorização do ser humano e na conseqüente apropriação de sua produção cognitiva. Práticas relacionadas à gestão do conhecimento e a gestão por competências vêm sendo bastante utilizadas no setor, bem como a adoção do conceito de universidade corporativa como instrumento de operacionalização da gestão do conhecimento. Para Penalva (2009), Royal Dutch Shell, Chevron, Exxon, Total e Petrobrás são empresas que podem ser citadas como exemplo desta prática, sendo esta última empresa o objeto de estudo deste trabalho.

3 O ESTUDO DE CASO

3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Criada em 1953 pelo então Presidente da República Getúlio Vargas, a Petrobras é uma sociedade anônima de capital aberto cujo principal acionista é o governo brasileiro, o qual exerce o controle da companhia por meio do Ministério de Minas e Energia.

Presente em mais de 30 países e em todos os continentes, segundo informações da revista PFC energy consultoria (2011), a Petrobrás é a terceira maior empresa de energia do mundo com uma produção média diária de 2,6 milhões de barris de petróleo. Líder do setor de gás e óleo no Brasil, atua de forma integrada nas indústrias de exploração e produção, transporte, refino e comercialização de óleo e gás natural, petroquímica, distribuição de derivados, energia elétrica, biocombustíveis e outras fontes renováveis de energia.

A escolha da Petrobras como objeto deste estudo de caso deve-se ao seu pioneirismo em pesquisa e desenvolvimento de tecnologias voltadas à indústria petrolífera nacional, aliada à sua reconhecida experiência na formação de mão-de-obra para as atividades exploratórias na indústria do petróleo. Conforme a Figura 6, nos últimos oito anos a Petrobras intensificou este processo em atendimento às necessidades de seus novos portfólios de projetos exploratórios de petróleo. Segundo o departamento de recursos humanos da empresa (2011), somente nos últimos oito anos foram capacitados mais de vinte e nove mil funcionários no programa de formação profissional da Petrobras.

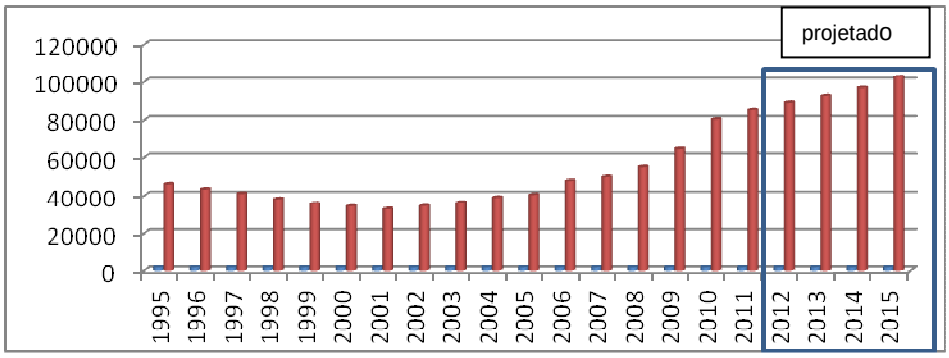


Figura 6 – Evolução do efetivo de funcionários treinados da Petrobras

Fonte: Petrobras (2006)

3.2 IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO DE PESSOAS NA PETROBRAS

As transformações na cultura organizacional são consequências inevitáveis do processo de mudança que decorre das grandes orientações estratégicas das organizações. Mudança estratégica implica necessariamente em mudanças nas capacidades internas e na cultura empresarial.

Administrar este processo de transformação tornou-se um desafio relevante para a Petrobras, desta forma a empresa formulou um conjunto de diretrizes para a sua área de recursos humanos objetivando fortalecer as competências organizacionais em atendimento ao seu plano estratégico. A figura 7 apresenta as diretrizes da Petrobras para a sua área de Recursos Humanos possibilitando desdobrá-las em planos de ação voltados para cada segmento relacionado à gestão de pessoas.

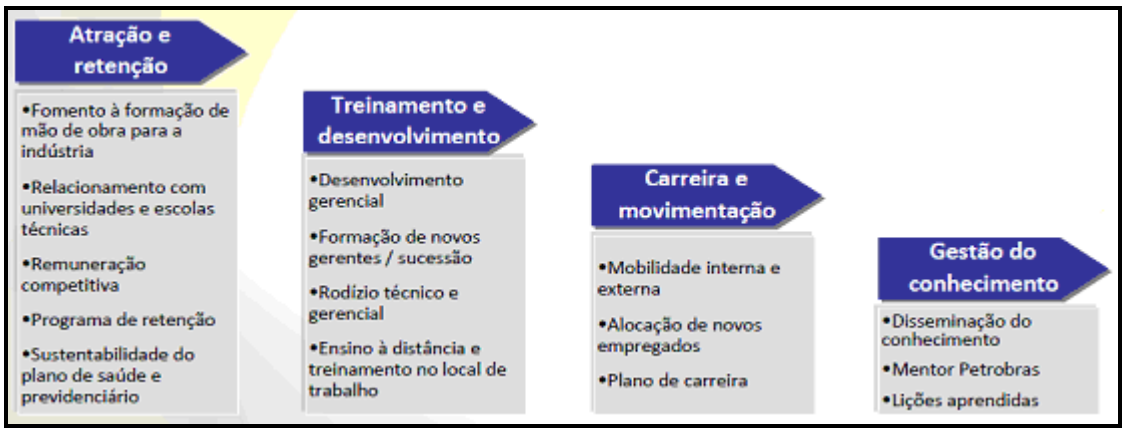


Figura 7 – Diretrizes Petrobras para Recursos Humanos (2015)

Fonte: Petrobras (2006) a

A adoção destas diretrizes no plano estratégico 2020 da Petrobras advém da necessidade de garantir mão-de-obra qualificada para atuar em seu projeto de exploração de petróleo nos campos da camada do pré-sal[4] adjacente ao litoral brasileiro. Segundo a gerência de reservatórios da Petrobras (2010), este ambicioso projeto, cuja capacidade provada ultrapassa os oito milhões de barris de petróleo,

[4] Camada de petróleo formada por rochas sedimentares depositadas há mais de 100 milhões de anos, no Brasil situa-se no litoral entre Santa Catarina e Espírito Santo, é assim chamada por estar situada antes da camada de sal, considerada núcleo do planeta (Mota, 2009)

conferirá a Petrobrás grande destaque entre as maiores operadoras de petróleo do planeta.

Desta forma a função recursos humanos ganhou importância estratégica para a empresa tornando-se um dos pilares de seu plano estratégico, conduzindo a Petrobras a modificar a sua filosofia de gestão de pessoas, utilizando os conceitos expostos na revisão bibliográfica deste trabalho.

3.2.1 A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NA PETROBRAS

O modelo de competências adotado pela Petrobras, Figura 8, possui um enfoque sistêmico suportado por três pilares básicos que se inter-relacionam: plano estratégico, processos de negócio e o capital intelectual O plano estratégico define as metas a serem atingidos, os processos de negócio constituem o meio para torná-las possíveis e o capital intelectual é o fator que possibilita sua consecução. Estes três aspectos constituem o insumo para os processos e práticas vinculadas à gestão de pessoas, possibilitando-lhe definir as competências necessárias ao alcance das metas constantes em seu planejamento estratégico.

Figura 8 – Modelo Petrobras de gestão de competências

Fonte: Petrobras (2008)

Conforme visto na revisão bibliográfica, a gestão de competências tem o seu início com o desdobramento das metas previstas no planejamento estratégico em

competências organizacionais. A partir desta etapa ocorre o mapeamento das competências individuais que darão suporte ás competências organizacionais.

As competências organizacionais identificadas pela Petrobras são: orientação para o mercado, gestão empresarial, inovação e tecnologia para os negócios, gestão de pessoas, gestão da cadeia de suprimentos, gestão de processos, gestão de portfólios e responsabilidade socioambiental. Por sua vez as competências individuais que estão no cerne de sua filosofia de gestão são: Trabalho em equipe, iniciativa, liderança de pessoas, atuação estratégica, orientação para processos e resultados, criatividade e inovação, aprendizagem e compartilhamento do conhecimento, foco no cliente e capacidade de decisão. A Figura 9 possibilita visualizar o relacionamento entre estas competências.

Figura 9 – Competências Petrobras

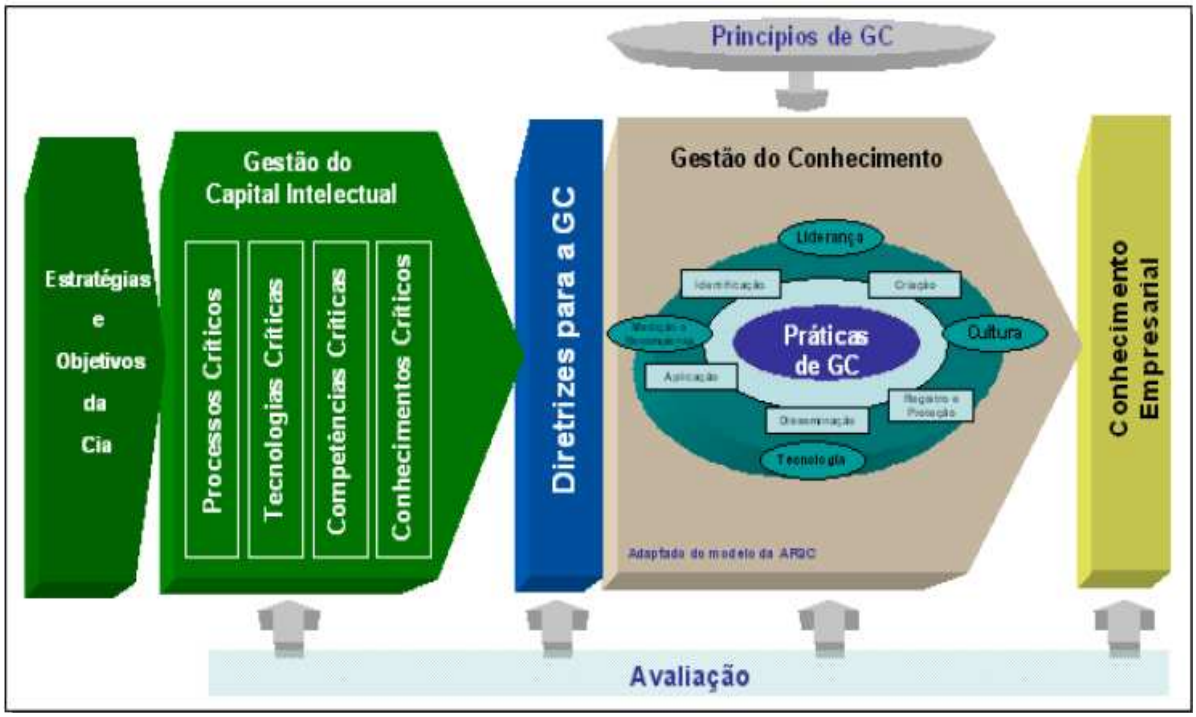
Fonte: Petrobras (2008) a

Este modelo de gestão de competências foi implantado pela Petrobras em 2007 em atendimento às metas previstas em seu plano estratégico 2020. A adoção deste modelo de gestão objetiva disseminar um padrão de comportamento desejado pela empresa por meio da formulação de perfis profissionais cuja postura esteja alinhada com as necessidades da empresa (atitudes), bem como na difusão dos conhecimentos necessários ao desenvolvimento de habilidades específicas relacionadas ao negócio da empresa. Neste ínterim a gestão do conhecimento

assume grande importância ao sucesso da gestão de competências da Petrobras, pois permite a apropriação do conhecimento individual contido nos trabalhadores agregando-os a base do conhecimento da empresa servindo de subsídio à gestão de competências.

3.2.2. A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PETROBRAS

A empresa implantou em 2005 um programa de gestão do conhecimento para todo o sistema Petrobras, baseado no modelo desenvolvido para a sua área internacional, Figura 10. Neste modelo as competências requeridas pelo seu plano estratégico norteiam as práticas de gestão do conhecimento desdobrando-as em conteúdos pedagógicos relacionados a um determinado ramo do conhecimento aplicável aos negócios da Petrobras constituindo a base do seu conhecimento empresarial.



APQC-American Productivity & Quality Center
GC-Gestão do Conhecimento

Figura 10 – Modelo de gestão do conhecimento na Petrobras

Fonte: Petrobras (2005)

O principal objetivo dos gestores do conhecimento na Petrobras consiste em sistematizar o processo de geração e disseminação do conhecimento no âmbito interno da empresa visando integrar os conhecimentos considerados críticos à base do conhecimento da Petrobras. Desta forma a empresa busca evitar o processo de perda de conhecimento causada pela iminente aposentadoria de seus funcionários mais antigos nos próximos anos. A figura 11 apresenta a distribuição etária dos profissionais da Petrobras possibilitando visualizar o processo de envelhecimento de sua força de trabalho

O modelo de gestão do conhecimento aplicado na Petrobras possui em sua base metodológica as seguintes práticas de gestão do conhecimento: estudos de caso, gravação de narrativas, base de melhores práticas, catálogo de especialistas, encontro de lições aprendidas, comunidades de práticas e taxonomia. Estas práticas visam divulgar entre os profissionais da Petrobras as melhores práticas e experiências relacionadas a uma determinada atividade relacionada ao negócio da empresa. A disseminação destas práticas ocorre no ambiente virtual de aprendizagem sobre a responsabilidade da Universidade Corporativa Petrobras.

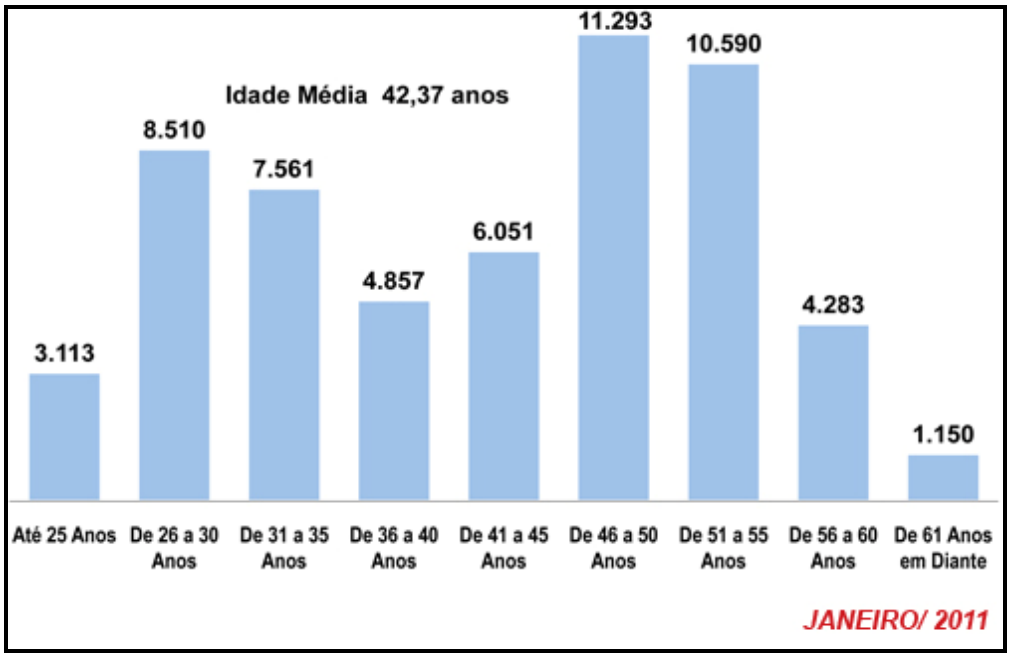


Figura 11 – Histograma da faixa etária dos funcionários da Petrobras

Fonte: Petrobras (2011)

3.2.3. A UNIVERSIDADE CORPORATIVA PETROBRAS – A UNIVERSIDADE PETROBRAS

Segundo a Gerência de Recursos Humanos da Petrobras (2005), a empresa define a Universidade Petrobras como sendo “Entidade educacional com a finalidade de assistir a organização matriz na realização de sua missão por meio da condução de atividades que cultivem a aprendizagem, o conhecimento e o saber individuais e organizacionais”.

Por ser uma empresa cujo controle acionário encontra-se nas mãos do governo brasileiro, a Petrobras possui limitações impostas pela legislação brasileira no que concerne a contratação de profissionais qualificados no mercado. Desta forma, a contratação de mão-de-obra dá-se por meio da abertura de concursos públicos, garantida ampla concorrência nos termos da lei.

Ainda segundo a Gerência de Recursos Humanos da Petrobras (2011), este aspecto concernente a renovação de seu quadro funcional confere grande importância a Universidade Petrobras, pois cabe a ela a capacitação e a ambientação dos novos funcionários nos programas de formação da empresa, cujo objetivo consiste em preparar estes novos funcionários para o pleno exercício profissional na empresa, colocando-os em contato com profissionais mais experientes e disseminando amplo conhecimento sobre a indústria do petróleo. Este é o primeiro contato que os empregados recém-admitidos têm com a empresa, tratando-se de um espaço privilegiado para a assimilação da cultura Petrobras.

Outro ponto relevante na atuação da Universidade Petrobras consiste no desenvolvimento contínuo da força de trabalho da Petrobras por meio da promoção de cursos e eventos relacionados a um determinado assunto de interesse da Petrobras. Para tanto a Universidade Petrobras atua em parceria com instituições de ensino cujos campos do conhecimento sejam relacionados com as competências requeridas pelo plano estratégico da Petrobras. Atualmente mais de mil pessoas por dia recebem treinamento nas dependências de suas unidades situadas nas cidades do Rio de Janeiro, São Paulo e Salvador. (Petrobras, 2011)

Simultaneamente às suas atividades educacionais para capacitação dos empregados, a Universidade Petrobras disponibiliza consultoria e estudos técnicos para as áreas da companhia. Essa atuação se dá por meio do conhecimento e da

experiência dos profissionais de ensino na solução de problemas específicos encontrados no cotidiano da Petrobras.

Desta forma pode-se afirmar que cabe a Universidade Petrobras a operacionalização da gestão do conhecimento na empresa, tomando por base as competências requeridas pelo plano estratégico da Petrobras.

3.3. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PETROBRAS

A descoberta de grandes volumes recuperáveis de petróleo na costa brasileira e o aumento da complexidade das atividades de exploração e produção (E&P), principalmente nos reservatórios localizados abaixo da camada de sal, tem elevado significativamente a demanda da Petrobras por soluções tecnológicas que venham a viabilizar este projeto.

Para tanto a Petrobras investiu 4,8 bilhões de reais em Pesquisa e desenvolvimento, o equivalente a 13% do seu lucro líquido de 2010, para esta finalidade, deste montante cerca de 1,2 bilhões de reais foram destinados a universidades e institutos de pesquisas nacionais, parceiros da empresa na construção de infraestrutura experimental, na qualificação de técnicos e pesquisadores e no desenvolvimento de projetos de pesquisa. (Gerência de Exploração e Produção da Petrobras, 2010). A primeira vista a atitude da empresa parece paradoxal, no sentido de desenvolver recursos tecnológicos para seus possíveis concorrentes, no entanto a Lei 12351/2010 em seu artigo 2º, inciso VI define a Petrobras como operadora das reservas provadas na camada pré-sal, ou seja, concede à Petrobras o monopólio sobre as atividades exploratórias na região. Desta forma, com a monopolização destas atividades, a ameaça de evasão dos conhecimentos produzidos pelas pesquisas financiadas pela Petrobras não representa riscos à sua competitividade.

Por outro lado, a inovação tecnológica produzida por estas pesquisas em parceria, com a aplicação do conhecimento gerado possibilita-lhe aperfeiçoar o seu processo produtivo e, principalmente desenvolve os recursos necessários para transformar a riqueza potencial existente nos reservatórios de petróleo na camada pré-sal em resultados financeiros para a Petrobras.

Outro aspecto relacionado à gestão do conhecimento na Petrobras consiste na necessidade de ampliação das competências de sua força de trabalho para

explorar e produzir em horizontes geológicos mais profundos e complexos. Desta forma, cabe aos gestores do conhecimento da empresa formular um portfólio de cursos de qualificação e desenvolvimento de profissionais para a área de energia, tornando-os aptos a atuarem em seu projeto para o pré-sal.

Até aqui este tópico abordou questões referentes a geração do conhecimento envolvendo investimentos em P&D e desenvolvimento pessoal, outra questão relacionada ao tema que merece atenção refere-se a retenção de conhecimento por parte da organização. O envelhecimento da força de trabalho da Petrobras ocasionado pelo grande período que a empresa passou sem admissões trouxe a ameaça de perda de conhecimentos críticos ao negócio da empresa devido a proximidade da aposentadoria dos funcionários antigos. Este quadro levou a empresa a tomar ações no sentido de promover concursos públicos para admissão de novos empregados em seu quadro funcional levando a formação de dois grandes grupos na Petrobras; por um lado os funcionários antigos com mais de vinte anos de casa e de outro lado os funcionários novos. A figura 12 apresenta a distribuição por tempo de serviço da força de trabalho da Petrobras possibilitando visualizar a formação destes grupos na empresa.

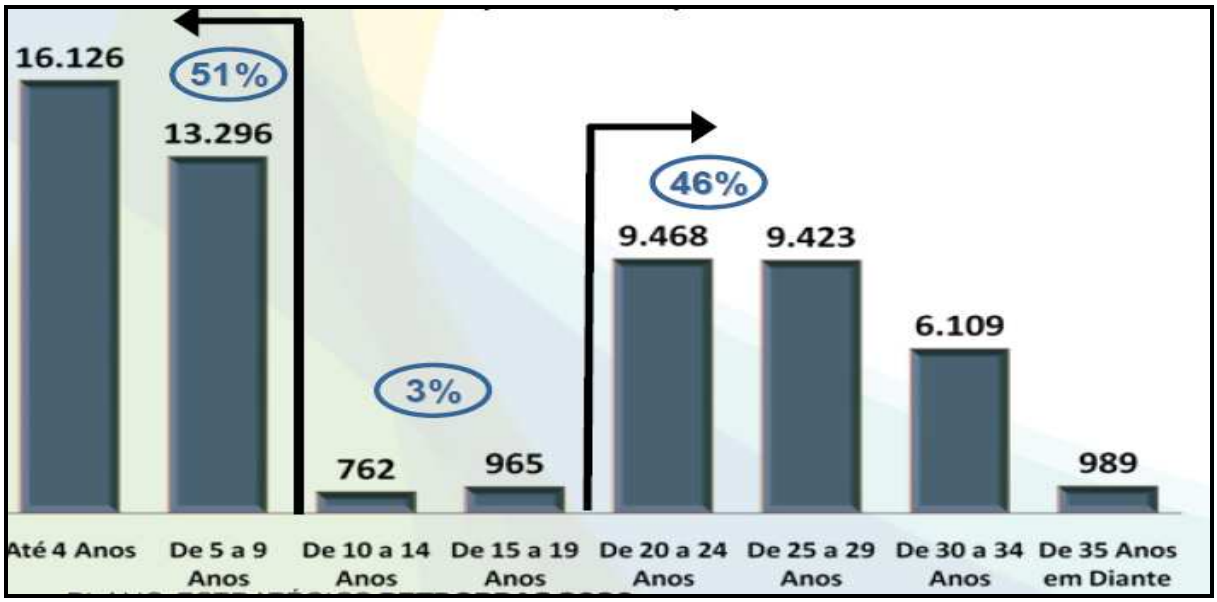


Figura 12 – Distribuição por tempo de serviço dos funcionários da Petrobras em 2011.

Fonte: Petrobras (2011) a

Neste contexto, a Petrobras promove por meio de sua universidade corporativa ações de intercâmbio entre estes dois grupos, em que os funcionários

antigos assumem o papel de tutores dos mais novos, possibilitando a transferência dos valores e do conhecimento da empresa para os mais novos. Visando prorrogar este processo de transferência do conhecimento, a Petrobras adotou ações de incentivo à permanência dos funcionários antigos na empresa em eventos, cursos e palestras relacionados a temas de interesse para a empresa.

Consciente na necessidade de retenção deste grupo de novos funcionários, a Petrobras pôs em prática ações no sentido fomentar a ascensão destes profissionais no plano de carreira da empresa, destacando-se o recém implantado programa de aceleração das carreiras iniciais da Petrobras.

Nos últimos anos os projetos de pesquisa e desenvolvimento têm proporcionado considerável vantagem competitiva à Petrobras. No entanto desconsiderar o fator humano neste processo de construção de diferencial competitivo seria uma grande incoerência, dados os grandes avanços obtidos pela empresa graças à criatividade e o empenho de seus funcionários.

Neste sentido, a gestão do conhecimento proporciona a sistematização do processo pedagógico organizacional, capacitando e desenvolvendo sua força de trabalho disseminando entre ela o perfil profissional da Petrobras.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na sociedade dinâmica, instável e desafiadora e ao mesmo tempo evolutiva algumas considerações são oportunas à luz deste novo cenário. A formação de um quadro funcional capacitado e alinhado com as estratégias da empresa tornou-se de grande importância para o sucesso empresarial. Para isto a definição das competências chaves relacionadas ao negócio da empresa torna-se imprescindível ao processo de desenvolvimento do seu capital humano, fornecendo um direcionamento para a atuação da gestão de pessoas na organização.

A valorização do ser humano no meio organizacional deve-se ao reconhecimento de sua capacidade cognitiva como geradora de diferencial competitivo ao agregar valor aos produtos e serviços da empresa. Os recursos humanos devem ser reconhecidos como um capital que se valoriza com investimentos em educação, qualidade de vida no trabalho e nos relacionamentos interpessoais que favorecem a disseminação e o desenvolvimento do conhecimento, aplicando-o às atividades produtivas empresariais.

A gestão do conhecimento é o fator que possibilita a realização destas expectativas ao rever as estratégias e a cultura organizacional no sentido de explicitar o conhecimento tácito das pessoas colocando-os à disposição da empresa por meio de sua integração e da facilitação da comunicação entre as pessoas e os setores da organização. Para tanto se faz necessário avaliar conhecimentos, habilidades, aptidões, valores e interesses dos funcionários visando alocar a pessoa certa no local certo, promovendo sua satisfação e envolvimento com a empresa; isto deve ser viabilizado por meio de ferramentas que possibilitem a utilização e análise de um volume cada vez maior de informações.

Segundo a gerência de recursos humanos da Petrobras, a descoberta de grandes volumes recuperáveis de petróleo na costa brasileira nos últimos anos e o aumento da complexidade das atividades de exploração e produção (E&P), principalmente nos reservatórios localizados abaixo da camada de sal têm elevado substancialmente a demanda da Petrobras por mão de obra qualificada. Atualmente uma das maiores preocupações da empresa consiste em ampliar a competência de sua força de trabalho para explorar e produzir em horizontes geológicos mais

profundos e complexos, e também garantir profissionais preparados para levar adiante uma das maiores carteiras de projetos em E&P da história da Petrobras.

Neste contexto a gestão do conhecimento assume grande importância para a Petrobras promovendo com visão sistêmica e integrada o compartilhamento dos conhecimentos da empresa e a capacidade de inovar, alavancando a competitividade da companhia e contribuindo para a sua sustentabilidade. Desta forma a Petrobras garante por meio da gestão do conhecimento o capital humano necessário ao sucesso deste ambicioso empreendimento exploratório da camada pré sal.

Este trabalho abordou uma temática recente, cuja aplicação no meio organizacional tem conferido bons resultados as corporações que aderiram à sistemática da gestão do conhecimento, proporcionando bases sólidas para a geração de diferencial competitivo. Neste sentido a gestão do conhecimento surge não como um novo “modismo” empresarial, mas como uma poderosa ferramenta de gestão de pessoas que tem possibilitado o desenvolvimento do principal recurso organizacional, os seus recursos humanos.

REFERÊNCIAL BIBLIOGRÁFICO

BALBACEIRO, Raquel Borba. Alinhando a Gestão do Conhecimento com os novos desafios da Petrobras. 2007. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE REESTRUTURAÇÃO E REGULAÇÃO DO SETOR DE ENERGIA ELÉTRICA E GÁS NATURAL, 2, 2007, Rio de Janeiro. Universidade Federal do Rio de Janeiro.

BRANDÃO, G.R. Gestão de pessoas e as universidades corporativas: dois lados da mesma moeda?, Revista de administração de empresas, São Paulo, vol.46, nº 2, Abril/Junho,2006, pp.22-33, Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CASTANHA, Marcio. Gestão de Recursos Humanos como fator estratégico da Gestão do Conhecimento: estudo de caso em uma empresa do setor farmacêutico. 2004.Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2004. Disponível em: http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-23062008-152254/pt-br.php. Acesso em: 30/04/2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de talentos – *Coaching* e *mentoring,* as novas ferramentas da gestão de pessoas** .6.ed. Rio de Janeiro.Campus, 2002.

CORDEL na Petrobras. **Revista Petrobras**, Rio de Janeiro, Ano 15, n 147, p.4-16, maio 2009.

MOTA, Jackeline. Desbravando uma nova fronteira. **CREA**: Revista do CREA RJ, Rio de Janeiro, n.79, p.27-31, Ediouro, 2009.

DRUCKER, Peter F. **Fator Humano e Desempenho – O melhor de Peter Drucker sobre a administração**. 3. ed. São Paulo:Pioneira, 1997.

EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e verdades**, 1. ed. São Paulo: Editora Gente, 2004.

FAWZY, Soliman; SPOONER Keri. (2000). *Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management*. *Journal of Knowledge Management*. Disponível em: http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid =883718 . Acesso em 30/07/2011.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa.** 2.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FLEURY, M.T. Leme; FLEURY, Afonso. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópio da indústria brasileira**.3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M.T. Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competências. Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial, 2001 p.183-196.

IZIDORO, Marina. Empresas aceleram troca do setor de treinamento de pessoal pelas universidades corporativas. Valor econômico, São Paulo, v.2, n.303, p.1, Caderno especial Ensino Executivo, 2001.

MEISTER, J.C. **Educação corporativa**. 1. ed. São Paulo : Makron Books, 1999.

PATHIRAGE, Chaminda P.; DILANTHI, G. Amaratunga; HAIGH, Richard P. (2007). Tacit knowledge and organisational performance: construction industry perspective. Journal of Knowledge Management. Disponível em: http://www.emeraldinsight.com/ journals.htm ?articleid=883718. Acesso em 28/07/2011.

PENALVA, Rita; QUELHAS, Osvaldo. A educação corporativa para a responsabilidade social estudo de caso em empresas de petróleo e gás no Brasil, In V CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 2009, Rio de Janeiro. **Anais**... Niterói: Ed. CNEG, 2005. Disponível em: http://www.excelenciaemgestao. org/Portals/2/documents/cneg5/anais/T8_0164_0963.pdf. Acesso em: 27/07/2011.

PETROBRAS, Dicionário de Competências do sistema Petrobras . (Apresentação interna), 2008. Disponível em: http://portalpetrobras.petrobras.com.br/ PetrobrasPortal/appmanager/portalp/desktop?_nfpb=true&_pageLabel=home_rh . Acesso em 30/07/2011.

PETROBRAS, Estudo prospectivo focalizado em recursos humanos. (Apresentação interna), 2006. Disponível em: http://portalpetrobras.petrobras.com.br/ PetrobrasPortal /appmanager/portalp/desktop?_nfpb=true&_pageLabel=home_rh . Acesso em 28/08/2011.

PETROBRAS, Exploração e Produção, Desafios do pré-sal,2010. (Apresentação interna). Disponível em: http://www.petrobras.com.br/pt/energia%2De%2D tecnologia /. Acesso em 20/08/2011.

PETROBRAS, Recursos Humanos, Desdobramentos do plano estratégico 2015 para a área de recursos humanos. (Apresentação interna), 2005. Disponível em: http://portalpetrobras.petrobras.com.br/PetrobrasPortal/appmanager/portal/desktop? _nfpb=true&_pageLabel=home_a_petrobras. Acesso em 25/07/2011

RICCIARDI, Rita Izabel. Gestão estratégica do conhecimento: Uma Metodologia de Estruturação e Análise dos Recursos do Conhecimento. 2009. Tese (Doutorado em Ciências na Área de Tecnologia Nuclear – Reatores) – Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares (IPEN)/ Universidade de São Paulo. 2009. Disponível em: http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/85/85133/tde-27102009-102203/pt-br.php. Acesso em:30/04/2010.

SOUZA, V.P. **Manual de elaboração de trabalhos acadêmicos.** Juiz de Fora: Editora UFJF, 2008. Disponível em: http://www.ufjf.br/biblioteca/servicos-e-produtos/normalizacao-2/. Acesso em 07/08/2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso : Planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 38-79.

ZAMITH, Regina**. A indústria para-petroleira nacional**. 1.ed.São Paulo: Annablume, 2001.

ANEXO A – TERMO DE AUTENTICIDADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 20____.

_____	_____
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)	Matrícula
_____	_____
ASSINATURA	CPF

[1] LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena – detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.