



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUARIAIS,  
CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

SILVIO CLAUDIO DA SILVA FERREIRA

UNIVERSIDADE CORPORATIVA *VERSUS* COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS:  
O CASO DA TRANSPETRO

FORTALEZA

2013

SILVIO CLAUDIO DA SILVA FERREIRA

UNIVERSIDADE CORPORATIVA *VERSUS* COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS:  
O CASO DA TRANSPETRO

Monografia apresentada ao Curso de Administração de Empresas do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Sérgio Chaves Arruda.

FORTALEZA

2013

SILVIO CLAUDIO DA SILVA FERREIRA

UNIVERSIDADE CORPORATIVA *VERSUS* COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS:  
O CASO DA TRANSPETRO.

Monografia apresentada ao Curso de Administração de Empresas do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Ms. Sérgio Chaves Arruda (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Jocildo Figueiredo Correia Neto  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Luiz Carlos Murakami  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus pelo dom da vida que me foi concedido.

Ao professor Ms. Sérgio Chaves Arruda, pela sua valiosa orientação.

Ao professor Dr. Jocildo Figueiredo Correia Neto e ao professor Dr. Luiz Carlos Murakami participantes da banca examinadora, pelo tempo concedido e pelas sugestões e colaborações.

Aos meus colegas de trabalho pelo apoio, atenção e tempo concedido às entrevistas.

À minha esposa Adriana pelo incentivo e compreensão durante esta jornada.

Ao meu filho Nathan, fonte de alegria em todos os momentos.

## RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo principal analisar de que forma a Universidade Corporativa contribui para a formação das competências profissionais dos colaboradores da TRANSPETRO e específicos: identificar as ações que a Universidade Corporativa realiza para o desenvolvimento das competências profissionais dos colaboradores da TRANSPETRO, verificar de que forma a Universidade Corporativa está relacionada com o desenvolvimento das competências profissionais dos colaboradores da TRANSPETRO e coletar as percepções dos colaboradores da TRANSPETRO acerca da efetividade das ações da Universidade Corporativa no desenvolvimento de suas competências profissionais para o exercício eficiente de suas atribuições. A relevância dessa temática se deve à notoriedade do uso de sistemas de gestão de Competência baseados em modelos de Educação Corporativa nas organizações alinhadas ao pensamento da Administração Estratégica, o tema é atual e contextualizado com as práticas modernas de gestão. O referido estudo partiu dos pressupostos de que a Universidade Corporativa contribui para o desenvolvimento das competências profissionais dos colaboradores da organização, a Universidade Corporativa proporciona vantagem competitiva para os negócios da organização e que os colaboradores da TRANSPETRO percebem na Universidade Corporativa como uma ferramenta eficaz no desenvolvimento de suas competências profissionais para exercício diário de suas atividades. Utilizou-se como base para o referencial teórico: Meister (1999), Eboli (2004) Dutra (2004) e Fleury e Fleury (2004) entre outros pesquisadores do tema. A metodologia de pesquisa consistiu de abordagem descritiva com enfoque qualitativo, a estrutura de pesquisa aplicada foi a de estudo de caso único, a coleta de dados se deu por meio de pesquisa documental e aplicação de questionário estruturado. Os resultados obtidos apontam que a Universidade PETROBRAS atua de forma eficaz na formação das competências profissionais, também conhecidas como competências profissionais, dos colaboradores da TRANSPETRO, confirmando totalmente os pressupostos estabelecidos. Em futuras pesquisas, indica-se a necessidade de maior abrangência na pesquisa incluindo a percepção de clientes, bem como uma análise mais aprofundada do processo de mapeamento de competências profissionais e seus desdobramentos em ações de Educação Corporativa que incluam não apenas a Universidade Corporativa.

**Palavras-chave:** Educação Corporativa. Universidade Corporativa. Competências Profissionais.

## ABSTRACT

This research has as main objective to analyze how the Corporate University contributes to the formation of professional competencies of employees TRANSPETRO and specifically to identify actions that Corporate University performs for the development of professional competencies of employees TRANSPETRO, and check how the Corporate University is related to the development of professional skills of employees TRANSPETRO and collect the perceptions of employees TRANSPETRO about the effectiveness of the actions from the Corporate University to develop their professional competencies in order to get an efficient performance of their duties. The relevance of this topic is due to the use of reputation management competence based models of Corporate Education at the thought of aligned organizations strategic management systems; the topic is current and contextualized with modern management practices. The study started from the assumption that the Corporate University contributes to the development of professional competencies of employees TRANSPETRO, and the Corporate University provides competitive advantage to the organization's business and that employees perceive the Corporate University as an effective tool in developing their professional skills for daily exercise of their activities. Was applied as the theoretical basis for Meister (1999), Eboli (2004), Dutra (2004) and Fleury & Fleury (2004) and other authors. The research methodology used the descriptive analysis with qualitative approach, the structure of applied research was the single case study, and data collection was done through desk research and a structured questionnaire. Results indicate that PETROBRAS University operates effectively in the formation of professional or functional competencies of employees TRANSPETRO, fully confirming the assumptions established. In future research, we may indicate the need for more comprehensive research including the perception of customers as well as further analysis of the mapping of professional competence and its development into shares of Corporate Education which include not only corporate university process.

**Keywords:** Corporate Education. Corporate University. Professional Competences.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 01 – Mudança de paradigma do Treinamento para a Aprendizagem.....	29
Quadro 02 – Papel das Universidades Tradicionais e das Universidades Corporativas.....	41
Figura 01 – O Conceito de competência.....	48
Quadro 03 – A Universidade Corporativa e as Competências Profissionais.....	60
Quadro 04 – PETROBRAS em números.....	63
Gráfico 01 – Evolução do Efetivo – Sistema PETROBRAS.....	63
Figura 02 – Marca PETROBRAS.....	64
Quadro 05 – Portfólio de produtos PETROBRAS.....	66
Figura 03 – Organização Geral da PETROBRAS.....	67
Quadro 06 – A Universidade PETROBRAS – Comparativo dos aspectos conceituais.....	76
Quadro 07 – A Universidade PETROBRAS – Comparativo dos aspectos funcionais.....	77
Quadro 08 – Definições de Competências do Sistema PETROBRAS.....	81
Figura 04 – Modelo de Gestão de Competências PETROBRAS.....	82
Figura 05 – As Competências Organizacionais e Individuais na PETROBRAS.....	83
Figura 06 – Metodologia corporativa de gestão de competências profissionais.....	86
Quadro 09 – A Competência Profissional: Teoria e Prática.....	91
Quadro 10 – Distribuição de cargos por perfis de competência na TRANSPETRO.....	90
Quadro 11 – Perfil de Competências – Nível Técnico.....	92
Quadro 12 – Perfil de Competências – Nível Superior.....	93
Quadro 13 – Perfil de Competências – Funções Gerenciais.....	94
Figura 07 – Sistema de Avaliação de Desempenho – PETROBRAS Transporte S/A.....	95
Figura 08 – Estrutura de Pesquisa.....	107

## LISTA DE TABELA

Tabela 01 – Evolução de indicadores de RH – Treinamento.....	73
Tabela 02 – Características sócio-demográficas dos respondentes .....	108
Tabela 03 – Participação dos colaboradores em programas da Universidade PETROBRAS.....	109
Tabela 04 – Tabela resumo dos resultados da pesquisa.....	110
Tabela 05 – Universidade Petrobrás é fundamental para que a empresa se torne uma das maiores companhias de energia do mundo .....	111
Tabela 06 – Me sinto plenamente capaz de contribuir com a empresa para que ela se torne uma das melhores empresas do mundo.....	111
Tabela 07 – Os cursos que tive na Universidade Petrobras ampliaram meu conhecimento sobre a empresa e o meu papel como colaborador.....	112
Tabela 08 – A Universidade Petrobras é um diferencial para a companhia dentro do mercado em que atua.....	113
Tabela 09 – Os cursos que participei pela Universidade Petrobras enriqueceram meu currículo profissional .....	113
Tabela 10 – A Universidade Petrobras prepara empresa e empregados para os novos desafios do mercado.....	114
Tabela 11 – Os cursos que realizei na Universidade Petrobras me capacitaram plenamente para exercício da minha função.....	115
Tabela 12 – É necessário que eu participe de cursos da Universidade Petrobras para o desenvolvimento da minha carreira profissional.....	115
Tabela 13 – Os cursos que fiz pela Universidade Petrobras melhoraram meu desempenho no trabalho.....	116
Tabela 14 – A Universidade Petrobras oferece para mim várias formas de acesso aos treinamentos e demais cursos.....	117
Tabela 15 – A Universidade Corporativa me capacita para desafios além das atribuições do meu cargo ou função .....	117
Tabela 16 – A Universidade Petrobrás desenvolve o conhecimento da organização sobre suas atividades ampliando seu <i>know-how</i> .....	118
Tabela 17 – Os cursos oferecidos pela Universidade Petrobras melhoram o desempenho das equipes por meio da troca de conhecimento.....	119
Tabela 18 – A Universidade Petrobras fortalece a rede de relacionamento profissional dos	



colaboradores da companhia.....	119
Tabela 19 – A Universidade Petrobras contribui com a sinergia da cadeia de valor da companhia por meio do desenvolvimento das competências dos seus colaboradores e parceiros.....	120
Tabela 20 – Resultado da pesquisa – Distribuição por sexo.....	121
Tabela 21 – Resultado da pesquisa – Distribuição por faixa etária.....	122
Tabela 22 – Resultado da pesquisa – Distribuição por escolaridade.....	124
Tabela 23 – Resultado da pesquisa – Distribuição por tempo de emprego.....	126

## LISTAS DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANP	Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis
CENAP	Centro de Aperfeiçoamento e Pesquisa do Petróleo
CENPES	Centro de Pesquisa e Desenvolvimento
CTE	Comitê Técnico Educacional
DIVEN	Divisão de Ensino
DIDEN	Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos
GNL	Gás Natural Liquefeito
IN	Identificação de Necessidades
ISSO	International Organization for Standardization
PDRH	Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos
PDRHE	Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos no Exterior
PETROBRAS	Petróleo Brasileiro S/A
PIW	Petroleum Intelligence Weekly
RH	Recursos Humanos
SAD	Sistema de Avaliação de Desempenho
SEP	Sistema Educacional PETROBRAS
SSAT	Setor de Supervisão e Aperfeiçoamento Técnico
TRANSPETRO	Petrobrás Transporte S/A
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
UP	Universidade PETROBRAS

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1	Problemática.....	15
1.2	Justificativa.....	17
1.3	Objetivos.....	19
1.3.1	Geral.....	19
1.3.2	Específicos.....	19
1.4	Pressupostos.....	20
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	21
2.1	A Universidade Corporativa.....	21
2.1.1	Antecedentes históricos.....	21
2.1.2	Definição.....	29
2.1.3	Universidade Corporativa <i>versus</i> Universidade Tradicional.....	36
2.2	Competência Profissional.....	41
2.2.1	Origem.....	41
2.2.2	Definição.....	44
2.3	Universidade Corporativa e a Competência Profissional.....	56
<b>3</b>	<b>A PETROBRAS</b> .....	61
3.1	Histórico.....	61
3.2	Posicionamento estratégico.....	64
3.3	Portfólio de produtos e serviços.....	65
3.4	Organograma.....	67
3.5	A TRANSPETRO.....	68
3.6	A Universidade PETROBRAS.....	70
3.7	As Competências Profissionais na PETROBRAS.....	77
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	96
4.1	Tipologia de Pesquisa.....	96
4.2	Participantes da Pesquisa.....	99
4.3	Coleta dos dados.....	100
4.3.1	O questionário de pesquisa.....	103
4.3.2	Análise e Tratamento dos dados.....	105
<b>5</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	108
5.1	Características sócio-demográficas dos respondentes.....	108

5.2	Resultado consolidado da pesquisa.....	109
5.3	A Universidade Petrobras e a Estratégia Corporativa.....	111
5.3.1	A Universidade Petrobrás é fundamental para que a empresa se torne uma das maiores companhias de energia do mundo.....	111
5.3.2	Me sinto plenamente capaz de contribuir com a empresa para que ela se torne uma das melhores empresas do mundo.....	111
5.3.3	Os cursos que tive na Universidade Petrobras ampliaram meu conhecimento sobre a empresa e o meu papel como colaborador.....	112
5.4	A Universidade Petrobras e a Competitividade Empresarial.....	113
5.4.1	A Universidade Petrobras é um diferencial para a companhia dentro do mercado em que atua.....	113
5.4.2	Os cursos que participei pela Universidade Petrobras enriqueceram meu currículo profissional.....	113
5.4.3	A Universidade Petrobras prepara empresa e empregados para os novos desafios do mercado.....	114
5.5	A Universidade Petrobras e as Competências Profissionais.....	115
5.5.1	Os cursos que realizei na Universidade Petrobras me capacitaram plenamente para exercício da minha função.....	115
5.5.2	É necessário que eu participe de cursos da Universidade Petrobras para o desenvolvimento da minha carreira profissional.....	115
5.5.3	Os cursos que fiz pela Universidade Petrobras melhoraram meu desempenho no trabalho.....	116
5.6	A Universidade PETROBRAS e as atividades de Treinamentos e Desenvolvimentos.....	117
5.6.1	A Universidade Petrobras oferece para mim várias formas de acesso aos treinamentos e demais cursos.....	118
5.6.2	A Universidade Corporativa me capacita para desafios além das atribuições do meu cargo ou função.....	118
5.6.3	A Universidade Petrobrás desenvolve o conhecimento da organização sobre suas atividades ampliando seu <i>know-how</i> .....	118
5.7	A Universidade Petrobras e os Relacionamentos Profissionais.....	119
5.7.1	Os cursos oferecidos pela Universidade Petrobras melhoram o desempenho das equipes por meio da troca de conhecimento.....	119
5.7.2	A Universidade Petrobras fortalece a rede de relacionamento profissional	

	dos colaboradores da companhia.....	119
5.7.3	A Universidade Petrobras contribui com a sinergia da cadeia de valor da companhia por meio do desenvolvimento das competências dos seus colaboradores e parceiros.....	120
5.8	Análise cruzada dos resultados da pesquisa.....	121
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES</b> .....	<b>128</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>133</b>
	<b>APÊNDICES</b> .....	<b>142</b>

"Se alguém nunca cometeu um erro é  
porque nunca realizou algo de novo."

(Albert Einstein)

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo globalizado e moderno do século XXI traz novos desafios para as organizações, a busca por diferenciação e aumento de competitividade é palavra de ordem no ambiente empresarial; neste cenário a gestão do recurso mais importante das organizações, que são as pessoas, é determinante para sua sobrevivência da organização no mercado. Em mercados estratégicos como o de energia, a preocupação com a excelência na gestão do capital humano se amplifica em virtude da relevância deste mercado na sociedade. No Brasil o mercado de energia tem passado por momentos críticos em virtude das descobertas de novas reservas de petróleo e gás na camada do pré-sal e das deficiências evidenciadas no setor elétrico, gerir o capital humano das organizações que atuam neste mercado nacional é fundamental para que os desafios postos por esta realidade sejam vencidos em prol de desenvolvimento do país.

Para atender as necessidades da gestão estratégica dos recursos humanos nas organizações surgem duas ferramentas determinantes para o sucesso dessa empreitada; a primeira é a gestão baseada em competências, na qual a manutenção da competitividade da organização e sua sobrevivência no mercado dependem da identificação, aplicação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes de resultem em agregação de valor para as companhias e os indivíduos que a compõem. O desenvolvimento das competências necessárias para a permanência e consolidação da organização no mercado se dá por processos de Educação Corporativa, que representa a segunda ferramenta de gestão de RH, atualmente as melhores práticas encontradas para desenvolvimento de pessoal por meio do ensino se encontram nas Universidades Corporativas, estas representam a evolução dos antigos centros de treinamento para a mais moderna e eficaz estrutura de desenvolvimento do aprendizado dentro das organizações.

Nesta contextualização, surgiu a necessidade de analisar as práticas de gestão de pessoas baseadas em competências, especificamente nas competências profissionais ou funcionais que dizem respeito às atribuições de um determinado cargo ou função, e a utilização do modelo de Universidade Corporativa nas organizações; no mercado brasileiro a PETROBRAS tem destaque assegurado pela sua importância econômica, tecnológica e social para o Brasil. O estudo pretende investigar as ações da Universidade Corporativa da PETROBRAS para o desenvolvimento das competências profissionais dos empregados da companhia, competências estas determinantes para a manutenção da vantagem competitiva da empresa e o alcance de seus objetivos estratégicos.

Para compreensão do tema tomou-se o referencial teórico constituído por Joel Dutra (2001; 2004; 2004) e Fleury & Fleury (2001; 2004) para o contexto das competências; no que tange aos conhecimentos sobre Universidade Corporativa Jeanne Meister (1998; 1999) e Marisa Eboli (2004) compuseram a fundamentação teórica deste trabalho, além das obras de outros autores que contribuíram na construção do entendimento sobre o tema.

A empresa objeto deste estudo é a Petrobras Transporte S/A ou simplesmente TRANSPETRO, pertencente ao conjunto de subsidiárias da Petróleo Brasileiro S/A ou PETROBRAS, a TRANSPETRO responde pelas atividades logísticas da PETROBRAS. Com 60 anos de existência, o sistema PETROBRAS é referência mundial em tecnologia de exploração de petróleo e gás em águas profundas, a empresa atua no setor de energia disponibilizando um portfólio de produtos que abrange desde gasolina para automóveis até energia elétrica gerada por biodiesel ou por gás natural, é reconhecidamente uma empresa de excelência na gestão de pessoas, sendo seu diferencial o modelo de Gestão por Competências e a Universidade PETROBRAS que têm abrangência sobre todas as subsidiárias que compõem a PETROBRAS e representa os esforços da companhia na qualificação de seus colaboradores para os novos desafios da companhia.

Quanto à metodologia de pesquisa, esta apresenta tipologia descritiva com enfoque qualitativo. A forma de pesquisa utilizada foi a de estudo de caso único conforme preconizada pelos ensinamentos de Robert K. Yin (2005); a coleta de dados se deu por pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e coleta por questionário formal; os dados coletados foram tratados por análises estatísticas de primeira ordem e análise comparativa.

## **1.1 Problemática**

A gestão de competências é um modelo complexo e sofisticado de gestão de pessoas, a adaptação desse modelo à estrutura de uma empresa é um processo delicado que requer a construção de novos valores e quebra de paradigmas. Em empresas de grande porte e relevância no mercado, a implantação desse tipo de gestão é um desafio por si só, associar a esta empreitada a utilização de novas tecnologias de sistemas de informação e metodologias de aprendizagem torna o desafio ainda maior; gerar um ciclo contínuo de desenvolvimento das competências individuais que tenha o envolvimento efetivo dos colaboradores e gestores, usando as ferramentas da educação corporativa como meio de viabilização deste processo, é uma tarefa árdua, pois requer uma série de mudanças comportamentais tanto da empresa como de seus colaboradores individualmente.



Estudos acadêmicos recentes têm reforçado a idéia com capital humano como diferencial competitivo de grande importância nesse novo contexto da gestão das organizações; nessa abordagem da gestão das competências o processo de Treinamento e Desenvolvimento aparece como meio de suporte ao gerenciamento do capital humano. Planejar e executar os programas de capacitação técnica e funcional dos colaboradores baseado nas reais necessidades de conhecimento, habilidades e atitudes que cada colaborador precisar ter em função de seu cargo e das necessidades estratégicas da organização é o objetivo do T&D de uma empresa; é um papel estratégico, pois se trata da manutenção da aprendizagem organizacional.

[...] a educação e a qualificação da força de trabalho será a principal vantagem competitiva do século vinte e um. Motivo: está surgindo um conjunto totalmente novo de tecnologias que exigirão do trabalhador médio, seja no setor administrativo ou de produção, adquira qualificações que não eram obrigatórias no passado. Essas qualificações vão além das responsabilidades limitadas de determinado cargo e alcançam um amplo conjunto de habilidades necessárias para que o trabalhador se adapte às novas tecnologias e mudanças no mercado de trabalho (MEISTER, 1999, p.7).

Por ser algo tão relevante no contexto atual das empresas, o T&D requer investimentos e atualizações de metodologias e práticas constantemente; novas técnicas e perspectivas de ensino dentro das empresas são apresentadas e analisadas por estudiosos de diversos campos de pesquisa, conceitos como Universidade Corporativa, e Educação Corporativa estão em voga dentro do ambiente corporativo como soluções possíveis para os desafios do treinamento e desenvolvimento de pessoal.

A Universidade Corporativa é um modelo de gestão do conhecimento concebida na década de 1950 nos Estados Unidos, seu objetivo é suprir as necessidades de desenvolvimento competências dos indivíduos nas organizações; o conceito está construído sobre uma abordagem estratégica, isso implica em uma perspectiva de treinamento orientada para a vantagem competitiva pela preparação dos colaboradores em um patamar de conhecimento além do saber operacional. O termo Universidade Corporativa remete ao nível de conhecimento integrado do ambiente, capaz de propor mudanças, complementar o conhecimento acadêmico com o conhecimento do negócio e assim preparar os colaboradores para atuar com eficiência e alto desempenho, capazes de manter suas organizações competitivas no mercado.

Não diferente de outras grandes organizações que são referência em gestão de pessoas, a PETROBRAS tem seu próprio modelo de gerenciamento das competências organizacionais e individuais baseado em processos sistematizados que se apóia na Educação

Corporativa como estratégia desenvolvimento; a Universidade Corporativa é a estrutura que atende esta sinergia entre os conceitos de competência e educação no âmbito corporativo.

O referido estudo procura elucidar o seguinte questionamento: *De que forma a Universidade Corporativa contribui no desenvolvimento das competências profissionais dos colaboradores da TRANSPETRO?* Este questionamento surge da necessidade de evidenciar a eficácia do uso do modelo de Universidade Corporativa na PETROBRAS no processo de treinamento e desenvolvimentos das competências profissionais dos seus colaboradores para a manutenção seus processos operacionais e alinhamento as estratégias corporativas.

## **1.2 Justificativa**

A matriz energética de um país é um fator decisivo para o desenvolvimento. A questão da infra-estrutura é estratégica para nações e organizações; dentre os produtos que compõem a matriz energética está o gás natural, o petróleo e seus derivados. A demanda de gás natural vem crescendo ao longo dos últimos anos segundo dados do governo (ANP, 2012) e, por causa disso, grandes investimentos e ações estratégicas têm sido tomados pelo poder público e privado no sentido de viabilizar esta demanda crescente (BRASIL, 2013).

A PETROBRAS opera no mercado produzindo e distribuindo gás natural através de uma malha logística que integra grande parte do Brasil, a PETROBRAS é responsável por 91% de todo gás natural produzido no país (ANP, 2012); como esforço de ampliação da oferta de gás natural para o mercado brasileiro, para suporte de fornecimento de energia elétrica com o uso de termelétricas, a PETROBRAS investiu na construção de dois terminais de regaseificação de GNL que são operados pela TRANSPETRO, a proposta destes dois terminais é suprir a demanda de gás natural existente por meio de importação de gás natural em estado liquefeito e processar este produto comprado para a forma gasosa para suprir a malha energética do país.

O caráter estratégico deste negócio para a PETROBRAS e para o Brasil requer que os processos funcionais e gerenciais deste empreendimento sejam de alto desempenho. Nesse contexto, surge a gestão de competências como uma ferramenta relevante no gerenciamento de pessoas para este tipo de organização; através desta abordagem de gestão de pessoas é apresentada a idéia da continuidade do processo de formação das competências nos funcionários para estarem alinhados com a missão e valores da empresa e seus desdobramentos nos planos estratégicos, táticos e operacionais. Em um mercado tão

complexo, tratar a gestão das competências de forma contundente e ampla é uma vantagem competitiva (DUTRA; FLEURY; RUAS; 2010).

A idéia do desenvolvimento de competências é de continuidade, ou seja, um processo contínuo de treinamento e desenvolvimentos das competências individuais dos colaboradores. Robbins (2009) avalia esta questão da continuidade de treinamentos para manutenção das competências de maneira objetiva ao afirmar que as competências de cada funcionário não permanecem satisfatórias para sempre; do mesmo modo as habilidades deterioram-se e podem tornar-se obsoletas. O autor afirma que, por conta desta necessidade de manutenção das competências, as organizações gastam bilhões de dólares por ano em treinamento formal. A gestão de competências preconiza um ciclo contínuo de desenvolvimento através de treinamentos, e em um ambiente tão dinâmico como o das empresas de energia, o treinamento precisa de um planejamento bem elaborado que consiga otimizar todos os recursos necessários a fim de garantir maior eficiência do processo; a Universidade Corporativa aparece como uma solução viável considerando as possibilidades de uso desse modelo de ensino e suas facilidades (MEISTER, 1999; EBOLI, 2004).

A Universidade Corporativa é um tema moderno, embora sua aplicação já seja conhecida há algumas décadas; o tema ganhou mais força nas últimas três décadas com a publicação de diversos trabalhos acadêmicos sobre este tema e com o desenvolvimento de tecnologia da informação que possibilitou a flexibilização da estrutura das universidades corporativas, adicionando vários modelos de interação entre funcionário e empresa. A Universidade Corporativa foi concebida para atender a necessidade das organizações por uma forma moderna de gerir o conhecimento dentro de suas empresas de forma a responder aos desafios propostos pelo novo ambiente de negócio que se desenhou nas últimas décadas. A gestão de conhecimentos, habilidades e atitudes possível pela Universidade Corporativa responde aos anseios de executivos de organizações que buscam a manutenção de seus negócios no ambiente dinâmico dos mercados (EBOLI, 2004).

A PETROBRAS e suas subsidiárias também utilizam a Universidade Corporativa na formação de seus funcionários. A Universidade Corporativa é na realidade a principal ferramenta para capacitação da mão-de-obra da companhia; são oferecidos anualmente diversos cursos em diversas modalidades de ensino. A estrutura de ensino disponibilizada pela Universidade PETROBRAS permite que a gestão de seus ativos de conhecimento seja reconhecida nacionalmente e mundialmente como exemplo de boa prática, tendo em vista o respaldo adquirido pela PETROBRAS no mercado e no ambiente acadêmico.

A análise da aplicação da Universidade Corporativa como ferramenta de suporte no desenvolvimento de competências em uma organização já se justifica diante do cenário atual de transformação da sociedade, dos mercados e processos produtivos; considerando então o mercado de energia brasileiro e o papel da PETROBRAS neste mercado através de arcabouço de operações dentro deste mercado que é crucial no desenvolvimento da nação, o estudo do conceito de Universidade Corporativa como estrutura para treinamento e desenvolvimento dos seus funcionários sob a ótica do pensamento acadêmico se reafirma. Buscar o entendimento sobre o processo de gestão das competências profissionais para os colaboradores de uma empresa tão importante no mercado nacional e internacional, e associar a este estudo a análise do modelo de Universidade Corporativa como solução para o desafio de integração do capital intelectual em uma empresa do porte da PETROBRAS, que tem uma abrangência geográfica continental, justifica a elaboração desta produção acadêmica.

### **1.3 Objetivos**

#### 1.3.1 Geral

Analisar de que forma a Universidade Corporativa contribui para a formação das competências profissionais dos colaboradores da TRANSPETRO.

#### 1.3.2 Específicos

- a) Identificar as ações que a Universidade Corporativa realiza para o desenvolvimento das competências profissionais dos colaboradores da TRANSPETRO
- b) Verificar de que forma a Universidade Corporativa está relacionada com o desenvolvimento das competências profissionais dos colaboradores da TRANSPETRO
- c) Coletar as percepções dos colaboradores da TRANSPETRO acerca da efetividade das ações da Universidade Corporativa no desenvolvimento de suas competências profissionais para o exercício eficiente de suas atribuições.

## 1.4 Pressupostos

- a) A Universidade Corporativa contribui para o desenvolvimento das competências profissionais dos colaboradores da TRANSPETRO.
- b) A Universidade Corporativa proporciona vantagem competitiva para os negócios da TRANSPETRO.
- c) Os colaboradores da TRANSPETRO percebem a Universidade Corporativa como ferramenta eficaz no desenvolvimento de suas competências profissionais para exercício diário de suas atividades.

Este trabalho está organizado em seis secções: A Secção 1 INTRODUÇÃO – apresenta um o trabalho realizado expondo as justificativas que levaram ao desenvolvimento do tema e os objetivos esperados. A Secção 2 REFERENCIAL TEÓRICO – aborda as origens e conceitos de Competência e Universidade Corporativa, bem como suas principais. Já A Secção 3 A PETROBRAS - exibe um breve histórico da companhia, sua identidade corporativa, ramo de atividade, porte de empresa, portfólio de produtos/serviços ofertados pela empresa, sua estrutura organizacional, as características do modelo de gestão das competências profissionais e a participação da Universidade Corporativa no desenvolvimento destas competências. A Secção 4 METODOLOGIA - compreende os passos da metodologia seguidos para realização do estudo, compreende a definição da tipologia de pesquisa, a justificativa da escolha da organização, a escolha dos participantes da pesquisa, o procedimento de coleta de dados e o tratamento e análise dos dados. A Secção 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO – mostra os resultados encontrados pelo estudo de caso aplicado; A Secção 6 CONCLUSÕES – exprime as reflexões e as ponderações realizadas a respeito deste estudo; por fim têm-se REFERÊNCIAS e APÊNDICES, que exibem, respectivamente, as obras pesquisadas e o material adicional utilizado neste estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta secção pretende apresentar os aspectos teóricos propostos e ricamente discutidos sobre a Universidade Corporativa e a Competência Funcional por autores académicos e profissionais versados nessas temáticas. A subsecção 2.1 apresenta a Universidade Corporativa, sua origem baseada na evolução do pensamento administrativo do Treinamento, a definição proposta pela comunidade académica e sua relação com a Universidade Tradicional; A subsecção 2.2 trata da origem e definição da competência Profissional, nesta subsecção também são discutidas as interações e divergências entre a gestão das Competências Profissionais e a Universidade Corporativa. A subsecção 2.3 trata da identificação das inter-relações entre o tema Universidade Corporativa e o tema Competência Funcional, neste item são descritas as propostas teóricas sobre as ações de desenvolvimento de competências profissionais por meio de programas da Universidade Corporativa segundo os autores pesquisados.

### 2.1 A Universidade Corporativa

#### 2.1.1 Antecedentes históricos

Segundo Vargas (1996), as primeiras ações envolvendo treinamento foram realizadas ainda na pré-história, quando os nossos ancestrais repassavam os conhecimentos e habilidades básicas de sobrevivência para seus descendentes. Na época, esta transmissão de conhecimento não se chamava treinamento e tampouco era sistematizada para uso amplo pela sociedade que sequer tinha processos produtivos.

De acordo com Queiros *et. al.* (2007), na Antiguidade os princípios da Administração eram praticados na Suméria, por volta de 5.000 a.C., no Egito Antigo Ptolomeu aplicava práticas de administração na gestão pública de seu reino com a criação de um sistema complexo de administração da economia e da agricultura, na China a Constituição de Chow exemplificava a tentativa chinesa de gerir seu império durante a Idade Antiga. A Idade Média apresenta as organizações religiosas e militares como referência na questão da administração, por sua capacidade de liderança, sua estruturação e pelo gerenciamento de seus recursos, legado transmitido para os dias atuais (OLIVEIRA, 2012; NUNES, 1979).

Durante a Antiguidade a relação entre trabalho manual e intelectual era de dissociação conforme os ensinamentos de Manacorda (1982) e Aranha (1996); no Egito e Grécia Antiga, a instrução era exclusividade de um grupo seleto de pessoas pertencentes à

classe dominante, o aprendizado do trabalho, por sua vez, era destinado às classes dominadas. De acordo com Drucker (1999), os filósofos ocidentais não relacionavam o conhecimento com a capacidade de fazer algo, ou seja, conhecimento e aptidão não estavam relacionados; a filosofia grega pregava que o conhecimento tinha a função de prover homem de enriquecimento de seu intelecto dando-lhe o poder de saber o que dizer e como dizê-lo (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Para Nunes (1979) a educação durante a Idade Média foi protagonizada pela Igreja Cristã, o papel da igreja no processo educativo abrangeu os aspectos filosóficos, científicos, religiosos e das técnicas produtivas. O autor afirma que o papel na Igreja incluía a disseminação da aprendizagem dos trabalhos manuais e intelectuais, os monastérios e estruturas de ensino da igreja medieval são as precursoras das Universidades. Já Malvezzi (1994), afirma que no século XVIII se percebia a necessidade de investimentos para a capacitação profissional dos trabalhadores diante da falta de competência destes de atuar efetivamente no ambiente da produção; a Revolução Industrial iniciada em 1776 pela invenção de James Watt marcava então a transição do modelo antigo de administração para as novas abordagens de administração

No entendimento de Malvezzi (1994), a Revolução Industrial dá origem ao crescimento do trabalho especializado onde o treinamento passa a ser sistematizado visando diminuição de erros e aumento de produtividade, isso leva as empresas a construírem suas escolas de treinamento dentro das próprias fábricas; sendo que na década de 1930 o treinamento passa a ter uma perspectiva estratégica para as organizações afirma o autor. Esta nova realidade das organizações impõe a necessidade de uma administração moderna baseada em princípios científicos, a busca por maior eficiência e maior produtividade nas organizações pós-Revolução Industrial muda o caráter empírico e improvisado da administração antiga e dá lugar a processos sistematizados de produção, surge assim a Teoria Clássica da Administração representada por Frederick Taylor e Henri Fayol (OLIVEIRA, 2012).

De acordo com Park, De Banes e Abud (1997), a preocupação com a questão dos treinamentos dos trabalhadores desta nova fase industrial já era defendida por Robert Owen por volta 1800, as experiências realizadas por Owen em New Lanark corroboravam com a idéia de treinamento como ferramenta de aumento de produtividade e eficiência. Os estudos de Frederick Taylor sobre a Administração Científica permitiram a sistematização do trabalho em um processo baseado no conhecimento; os princípios tayloristas propõem eficiência produtiva máxima por meio de treinamento específico para os funcionários na execução de

suas tarefas, desta forma os programas de treinamento eram restritos ao ensino da tarefa conforme a padronização de resultados desenhada para cada cargo (MALVEZZI, 1994).

O conhecimento científico proposto por Taylor para execução do processo produtivo se resumia ao uso do conhecimento pelos trabalhadores para a realização de atividades específicas de maneira padronizada, sendo que este conhecimento não era usado para o desenvolvimento contínuo da produção; apenas aos gerentes cabia tomar as decisões. (Spender, 2001 *apud* Vitelli, 2003). No entendimento de Malvezzi (1994) a Teoria das Relações Humanas de Elton Mayo ampliou a abrangência das ações de treinamento para aspectos cognitivos, as interações dos indivíduos em grupos de trabalho passaram a ser considerados nas relações de trabalho e conseqüentemente nas dinâmicas de treinamento.

Na visão de Wood Jr.(1995), o surgimento do conceito da qualidade total na década de 1950 contribuiu decisivamente para a mudança do paradigma taylorista de máxima produtividade e decisão centralizada; no contexto da qualidade total a aplicação de conhecimento e o processo decisório migraram dos níveis gerenciais para os trabalhadores diretamente envolvidos no processo produtivo, agora a aprendizagem era fator determinante de sucesso empresarial. Conforme os ensinamentos de Drucker (1999), a sociedade do conhecimento provocou uma mudança drástica sobre o entendimento os reais ativos geradores de valor dentro das organizações; para o autor, o meio de produção de valor migrou do capital proposto pelo capitalismo ou dos recursos naturais na economia agrária, para o conhecimento.

Abbad, Gama e Borges-Andrade (2000) definem treinamento como uma estratégia que tem o objetivo de promover mudança organizacional através do melhor do uso do saber teórico e prático, o treinamento é então composto por atividades de qualificação de pessoas para determinado cargo ou função; desta forma a aprendizagem e o desenvolvimento das habilidades estão garantidos. Boog (1980 *apud* VIVAS, 2008, p. 34) define treinamento como “um processo sistemático utilizado para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em melhor adequação das características das pessoas com as exigências dos papéis funcionais.”

Brandão e Guimarães (2004) ressaltam que o treinamento consiste de quatro tipos de mudança de comportamento:

- a) transmissão de informações;
- b) desenvolvimento de habilidades;
- c) desenvolvimento ou modificação de atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente; e
- d) desenvolvimento de conceitos.



Conforme Carvalho (1999), o treinamento é o processo de preparar pessoas para executar tarefas necessárias a um cargo ou função, estas tarefas podem exigir habilidades motoras, intelectuais ou de relacionamento. Milkovich e Boudreau (2008, p. 338) vão além e ampliam a definição ao declarar que "treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos colaboradores e as exigências dos papéis funcionais". Segundo Carvalho (1994), treinar vem do termo latim "trahere" que significa levar alguém a fazer algo, em uma abordagem mais profunda é levar alguém a ser capaz de fazer algo que ainda não tenha feito ou a fazer sem a interferência de um instrutor.

Bigatão (2001) define os departamentos tradicionais de Treinamento e Desenvolvimento como uma estrutura reativa que se limitava a atender as demandas geradas pelos demais departamentos; o foco, segundo a autora, era dado para o treinamento em si e não para o problema real da organização. O potencial de influência dos departamentos de T&D não era aproveitado pela organização porque os colaboradores não conseguiam entender a importância desse departamento muitas vezes tratado como irrelevante na estrutura organizacional e considerado alheio aos reais objetivos e missão de empresa (ALBRECHT, 1990 *apud* BIGATÃO, 2001).

Meister (1999, p. 21) revela a origem da Educação Corporativa ao declarar que:

[...] um número crescente de empresas começou a perceber a necessidade de transferir o foco de seus esforços de treinamento de eventos únicos em uma sala de aula, cujo objetivo é desenvolver qualificações isoladas, para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, em que os funcionários aprendem uns com os outros e compartilham inovações e melhores práticas com o objetivo de solucionar problemas empresariais reais.

Quadros e Fochessato (2012) afirmam que os sistemas de educação corporativa se originam do panorama competitivo do mercado que exige respostas rápidas e eficazes das organizações e das pessoas para as mudanças, para isso é preciso que as empresas sejam organizações que pratiquem aprendizagem, que gerenciem o conhecimento e as competências necessárias para o êxito; a educação corporativa atende a esta demanda organizacional, afirmam os autores. As empresas perceberam a necessidade de desenvolverem um sistema educacional próprio, capaz de suprir suas necessidades de capacitação de mão-de-obra, deste entendimento das organizações surge o sistema de educação corporativa, que deve estar orientado para o mercado e deve aprimorar as relações da organização com os clientes, fornecedores e comunidades em geral (PAGNOZZI, 2002).

As empresas mais bem-sucedidas, ao invés de esperar que as escolas tornem seus currículos mais relevantes para a realidade empresarial, resolveram percorrer o caminho inverso e trouxeram a escola para dentro da empresa. Abandonaram o paradigma de que a educação seria um capítulo da responsabilidade social da empresa e passaram de forma muito pragmática a entender que o diferencial decisivo de competitividade reside no nível de capacitação em todos os níveis de seus funcionários, fornecedores principais, clientes e até mesmo membros da comunidade onde atuam. (MEISTER, 1999, p. 15)

Eboli (2004) destaca a mudança do cenário empresarial de gestão rígida e centralizada para um ambiente flexível e autônomo como um fator preponderante para a definição de novos perfis de gestores e funcionários; baseado em respostas rápidas e adaptabilidade ao mercado, este novo modelo de gestão impulsionou as organizações a buscarem mecanismos de desenvolvimento de seus colaboradores por meio de sistemas educacionais direcionados para o ambiente corporativo (EBOLI, 2004).

No Brasil o conceito de educação corporativa foi adotado na década de 1990, fruto da globalização dos mercados, que segundo Eboli (2004), forçou as organizações brasileiras a investirem em qualificação de funcionários e a se comprometerem com o seu desenvolvimento contínuo. O termo Educação Corporativa passou ser usado no fim da década de 1990 e início do século XXI como uma nova denominação para os esforços de desenvolvimento de seus funcionários, fornecedores e clientes. A Educação Corporativa foi concebida para atender as demandas por competências solicitadas pelo ambiente de negócio, agora dinâmico, ambíguo e em constante mutação (BRAGA, 2013).

Conforme Senge (2000, p. 37),

[...] simplesmente não é mais possível encontrar soluções na alta gerência e fazer com que os outros sigam as ordens dos grandes estrategistas. As organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização.

A percepção das empresas quanto à necessidade de evoluir de programas de treinamentos simples para um processo que garantisse maior envolvimento dos colaboradores na gestão da organização foi, segundo Carvalho (2001), o catalisador da idéia das Universidades Corporativas. A Universidade Corporativa surgiu como ferramenta para que as empresas conseguissem a vantagem competitiva necessária para se manterem no mercado, através da educação corporativa as organizações sustentam o desenvolvimento das habilidades básicas de seus colaboradores para o aumento da eficácia de seus processos produtivos (BIGATÃO, 2001).

Castro e Eboli (2013) discursam sobre a origem das universidades corporativas relacionado-as com a origem dos centros de Treinamento e Desenvolvimento, segundo os

autores algumas fábricas alemãs do século XIX já tinham iniciado a estruturação de programas para aprendizagem dos jovens contratados, no Brasil os primeiros centros de treinamento foram criados pelas companhias que trabalhavam na construção das estradas de ferro. Braga (2013) ao falar do surgimento das universidades corporativas, afirma que no fim do século XX as organizações estavam em um mercado complexo e cheio de desafios, onde as empresas que pretendiam permanecer competitivas entenderam ser fundamental tomar ações concretas para o desenvolvimento de seus profissionais; estas empresas perceberam que a formação disponibilizada pelas universidades convencionais não era suficiente para atender esta necessidade específica, neste contexto surgem as universidades corporativas como solução afirma o autor.

Eboli (2004) esclarece que a Universidade Corporativa como é entendida hoje, é fruto do desenvolvimento dos programas educacionais que as empresas possuíam, a idéia de educação corporativa evoluiu de um processo restrito a direção da companhia para toda a comunidade organizacional:

Programas educacionais nas empresas sempre existiram, mas normalmente eram restritos aos níveis gerenciais e à alta administração. Para a grande maioria dos funcionários, havia programas de treinamento pontuais. Na medida em que o surgimento das UC's foi o grande marco da passagem do tradicional Centro de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) para uma preocupação mais ampla e abrangente com a educação de todos os colaboradores de uma empresa, na prática é com seu advento que vem à tona a nova modalidade de educação corporativa. (EBOLI, 2004, p.30).

Calvosa e Santos (2006) apontam algumas mudanças de paradigmas no ambiente das organizações que foram catalisadoras de um redirecionamento da gestão das empresas para a busca por melhorias na educação e no desenvolvimento dos colaboradores; a necessidade de estruturas organizacionais enxutas e flexíveis, com respostas ágeis para as mudanças constantes, a formação de funcionários baseada no conhecimento, a percepção da obsolescência do conhecimento e o foco na empregabilidade, foram algumas das mudanças de paradigmas que levaram as organizações a definirem um novo perfil de trabalhadores e gestores. O comprometimento das empresas com a educação de seus funcionários passa a ser entendido como vantagem competitiva no mercado (MEISTER, 1999).

De acordo com Jarvis (2001 *apud* VITELLI, 2003) especificar quando surgiu a Universidade Corporativa é difícil, uma vez que embora não fossem conhecidas pelo nome de Universidade Corporativa, algumas empresas já tinham uma estrutura de treinamento bem desenvolvida nas décadas de 1950 e 1960, sendo que na década de 1990 houve uma extensa implantação de universidades corporativas no mundo. Vitelli (2003) declara que o tema

ganhou força no Brasil apenas no final da década de 90 devido ao lançamento do livro de Jeanne Meister que tratava de sua pesquisa com universidades corporativas norte-americanas; após o lançamento deste livro, Vitelli (2003) afirma que o tema passou a ser amplamente conhecido por profissionais e organizações no Brasil.

Conforme Meister (1999) e Eboli (2004) a General Electric foi a primeira empresa a ter um modelo de Universidade Corporativa na história, a Universidade Corporativa de GE foi fundada em 1955; as autoras citam além da General Electric Crotonville, a Motorola University e a Disney University como pioneiras no uso da denominação de universidade para seus centros de treinamento. As nomenclaturas universidade, instituto e faculdade corporativa foram usados em empresas norte americanas entre as décadas de 1950 e 1960 para suas estruturas de ensino, mostrando assim o crescimento desta nova perspectiva de aprendizagem dentro das organizações; no entanto o termo Universidade Corporativa surgiu “a partir da segunda metade da década 1980, ante ao acirramento da competitividade em meio ao processo de internacionalização e globalização da economia.” (MARCONDES, 2008 p. 271).

Embora se fale a respeito de Universidades Corporativas há pelo menos 40 anos, desde que a General Eletric lançou a Crotonville em 1955, o verdadeiro surto de interesse na criação de uma Universidade Corporativa, como complemento estratégico do gerenciamento do aprendizado e desenvolvimento dos funcionários de uma organização, ocorreu no final da década de 80. (MEISTER, 1999, p.15)

A partir da década de 1980 abordagens mais amplas foram usadas pelas universidades corporativas justificando assim a terminologia. Carvalho (2001) comenta que o interesse pela criação das universidades corporativas teve um crescimento vertiginoso depois da década de 1980; entre o período de 1988 e 1998 o número de universidades corporativas nos Estados Unidos subiu de 400 para 2.000, tendo entre elas empresas de abordagens gerenciais clássicas e modernas relata a autora; Souza (2000) ratifica esse número citando também Xerox, ATT, Fedex e outras como exemplo. O aumento significativo do número de universidades corporativas se dá no final da década de 80 e início da década de 90, nesse período as empresas passam a reconhecer a importância gerir conhecimento com as práticas do pensamento estratégico (BRANCO, 2005).

Carvalho (2001) cita as empresas Accor Brasil, Algar, Amil, Brahma, BankBoston, Elma Chips, Ford, McDonald's e Motorola entre as pioneiras com universidades corporativas no Brasil. O autor também alerta que algumas empresas não usam o nome Universidade Corporativa, mas têm em sua estrutura sistemas educacionais moldados nos seus princípios conceituais, por exemplo: Gessy Lever, Volkswagen/Audi, Datasul e Rhodia. Eboli (2004, p. 63) declarou em seu livro que na época já havia mais de cem empresas no

Brasil com sistemas educacionais implantados baseados nos “princípios e práticas de universidades corporativas.”

Conforme Meister (1998) existem várias diferenças entre a Universidade e os Centros de T&D, segundo a autora, os centros de T&D são descentralizados em seu gerenciamento, tinham postura reativa e se limitavam apenas a ensinar os colaboradores a fazer um determinado trabalho; já a Universidade Corporativa é centralizada e alinhada à estratégia da organização, tendo como meta o desenvolvimento de toda a cadeia de valor, não apenas os funcionários. Alpersdedt (2001) coloca os objetivos inerentes entre Universidade Corporativa e departamento de treinamento e desenvolvimento como elementos de diferenciação entre uma e a outra, enquanto o departamento de T&D enfatiza desenvolvimento das habilidades técnicas, a Universidade Corporativa trabalha nas competências básicas em um ideal de educação continuada.

Na visão de Vitelli (2003) o perfil reativo dos processos de qualificação dos funcionários na visão do T&D clássico e a perspectiva proativa e continuada dos processos de aprendizagem gerenciados pelas universidades corporativas acentuam as diferenças entre a Universidade Corporativa e o antigo departamento de treinamento e desenvolvimento. Outro aspecto relevante citado por Vitelli (2003) é a operacionalidade das universidades corporativas como empresas geradoras de lucro, o oposto dos centros de T&D sempre vistos como demandantes de custos para organização.

Alpersdedt (2001) define a Universidade Corporativa mediante as diferenças entre esta e os departamentos de treinamento tradicionais, através de duas perspectivas de análise: longitudinal e transversal a autora molda um conceito baseado em análise de competências e gestão de pessoas.

A definição proposta para as universidades corporativas privilegia não apenas a formação estratégica de desenvolvimento de competências essenciais ao negócio da empresa, mas também, paralelamente, a detenção de duas características fundamentais destacadas: não restrição dos serviços educacionais aos funcionários, com destaque para abertura ao público externo em geral; e estabelecimento de parcerias com instituições de ensino superior, com destaque para a validação dos créditos cursados e a possibilidade de conferição de diplomas, ou a conferição de diplomas de forma independente. (ALPERSDEDT, 2001, 163).

Vahdat (2008) mostra a relação entre a Universidade Corporativa e o Treinamento e Desenvolvimento (T&D) ao declarar que:

Universidades corporativas são empreendimentos que procuram alinhar programas de treinamento e desenvolvimento (T&D) de uma empresa com os objetivos estratégicos de seu negócio, tais como adaptabilidade a mudanças, liderança em inovação, excelência operacional, serviço a clientes e sustentabilidade, dentre outros (VAHDAT 2008, p. 72).

O advento da Universidade Corporativa é fruto da mudança de paradigma entre o modelo antigo de treinamento e a nova perspectiva da aprendizagem percebida pelas empresas, onde a necessidade de continuidade do saber organizacional é uma realidade para as empresas e mercado afirma Meister (1999). O Quadro 01 mostrado abaixo relaciona as diferenças na quebra e mudança de paradigma do desenvolvimento do treinamento tradicional para o aprendizado proposto pela Universidade Corporativa.

Quadro 01 – Mudança de paradigma do Treinamento para a Aprendizagem

<b>ANTIGO PARADIGMA DE TREINAMENTO</b>		<b>PARADIGMA DE APRENDIZAGEM DO SÉCULO XXI</b>
Prédio	<b>LOCAL</b>	Aprendizagem disponível sempre que solicitada – em qualquer lugar e qualquer hora
Atualizar qualificações técnicas	<b>CONTEÚDO</b>	Desenvolver competências básicas do ambiente de negócio
Aprender ouvindo	<b>METODOLOGIA</b>	Aprender agindo
Funcionários externos	<b>PÚBLICO ALVO</b>	Equipes de funcionários, cliente e fornecedores
Professores e Consultores de universidades externas	<b>CORPO DOCENTE</b>	Gerentes seniores internos e um consórcio de professores universitários e consultores
Evento único	<b>FREQÜÊNCIA</b>	Processo contínuo de aprendizagem
Desenvolver o estoque de qualificações do indivíduo	<b>META</b>	Solucionar problemas empresariais reais e melhorar o desempenho do trabalho

Fonte: adaptado de Meister (1999).

A seguir será apresentado o conceito de competências bem como suas classificações e particularidades conceituais de acordo com os principais autores pesquisados nesta obra; o objetivo é construir uma definição abrangente para o tema.

### 2.1.2 Definição

De acordo com Meister (1999) a Universidade Corporativa é um guarda-chuva estratégico que abrange as necessidades de desenvolvimento da organização pela otimização de suas estratégias e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, sendo esta um laboratório de aprendizagem organizacional. A autora também aponta a Universidade corporativa como uma resposta para busca pelo alinhamento do treinamento e desenvolvimento à estratégia de negócio das organizações.

Na visão de Eboli (2004) a Universidade Corporativa é um sistema de desenvolvimento pessoas baseado em sua gestão por competências, tendo como missão formar e desenvolver os talentos da gestão de negócio através de um processo de

aprendizagem contínua objetivando a aquisição e melhoria das competências individuais e organizacionais necessárias para o posicionamento estratégico das empresas no mercado.

Segundo Meister (1999), a educação corporativa, por meio da Universidade Corporativa, é a continuidade do processo de aprendizagem iniciado no ensino tradicional que agora transpõe a barreira da escola clássica e atinge as organizações:

A educação não mais termina quando o aluno se forma na escola tradicional. Na antiga economia a vida do indivíduo era dividida em dois períodos: aquele em que ele ia para a escola e o posterior a sua formatura, em que ele começava a trabalhar. Agora espera-se que os trabalhadores construam sua base de conhecimento ao longo da vida (MEISTER, 1999, p. 11).

Borges-Andrade *et. al.* (2007) argumentam que o termo Universidade Corporativa é restritivo se pensado na realidade de muitas organizações que não tem necessidade de ter uma estrutura tão complexa, desta forma o conceito de Educação corporativa é mais abrangente, pois contempla todas as estruturas possíveis que colaboram com o desenvolvimento de competências das pessoas na organização. Branco (2005) afirma que o termo traz reações positivas e negativas, a idéia de credibilidade passada pelo nome universidade é um aspecto positivo, já a falta de reconhecimento dos créditos dos cursos ofertados e conseqüente indisponibilidade de ofertar diplomas se põem como ponto negativo, no entanto Borges-Andrade *et. al.* (2007) esclarecem que os princípios que norteiam as universidades corporativas podem e são, em grande parte, aplicáveis nos sistemas de Educação Corporativa, conforme mostrado por Eboli (2004) em seus estudos.

Castro e Eboli (2013) lecionam que existe uma profunda relação entre educação, modernidade e a competitividade das empresas; além disso, os autores informam que o este tema tem ganhado mais importância dentro de empresas e universidades tradicionais, indicando que em empresas modernas e bem sucedidas tem se apoiado na Universidade Corporativa como uma ferramenta essencial. Os autores afirmam que a Universidade Corporativa é uma resposta à velocidade de câmbio dos processos produtivos e organizativos, exigindo que as pessoas se ajustem a eles, ao longo de toda a sua vida profissional.

De acordo com o Governo Brasileiro, através do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, a definição para educação corporativa é a seguinte:

Educação Corporativa pode ser definida como uma prática coordenada de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento tendo como orientação a estratégia de longo prazo de uma organização. Educação corporativa é mais do que treinamento empresarial ou qualificação de mão-de-obra. Trata-se de articular coerentemente as competências individuais e organizacionais no contexto mais amplo da empresa. Nesse sentido, práticas de educação corporativa estão intrinsecamente relacionadas

ao processo de inovação nas empresas e ao aumento da competitividade de seus produtos (BRASIL, 2013, p. 1).

Na compreensão de Weiblen (2008, p. 18) a proposta da Educação corporativa é alinhar as ações dos colaboradores da organização com os objetivos estratégicos desta, para isto a Educação Corporativa oferece “soluções de aprendizagem” para cada grupo de cargos. O aprendizado se propõe a possibilitar resultados empresariais favoráveis, através da agravação de valor nos processos organizacionais.

Conhecimento de negócios significa treinar colaboradores e gerentes selecionados nas implicações econômicas e estratégicas de como gerenciar um empreendimento comercial global. Aqui a Universidade Corporativa torna-se o veículo de treinamento de funcionários em um conjunto fundamental de técnicas empresariais como finanças, planejamento estratégico e marketing, com um foco específico nos mercados competitivos emergentes que serão o alvo da organização no futuro. (MEISTER, 1999, p.41)

“Educação corporativa é, portanto, o conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento de funcionários, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente na sua vida institucional.” (WEIBLEN, 2008, p. 19).

Quadros e Fochessato (2012) apontam a Educação Corporativa como mecanismo de desenvolvimento de pessoal para as organizações que buscam alto desempenho e competitividade por meio de uso eficaz de habilidades e competências. Na Educação corporativa o aprendizado é regido por processos pró-ativos, claramente definidos, centralizados e estratégicos, afirma Meister (1999); o resultado esperado segundo a autora é o desenvolvimento da capacidade de aprendizado do colaborador em seu ambiente de trabalho.

A atuação da Universidade Corporativa no contexto da educação corporativa é tão relevante e substancial que Marisa Eboli (2004, p. 62), em seu livro sobre o tema, declara que os termos podem ser considerados equivalentes em sua obra: “Adotar um sistema de educação corporativa nos moldes de uma Universidade Corporativa, é condição essencial para que as empresas desenvolvam com eficácia seus talentos humanos.” Lima (2011) corrobora a idéia da professora Marisa Eboli ao afirmar que a Universidade Corporativa é a institucionalização da Educação Corporativa.

Conte (2010), ao tratar da conceituação da Universidade Corporativa, relaciona algumas abordagens do entendimento desse termo tais como:

- a) a Universidade Corporativa como uma das melhores práticas para garantir o desenvolvimento das pessoas para atuar no mercado;
- b) como uma estratégia de aprendizagem organizacional na preparação dos recursos humanos de uma organização visando vantagem competitiva;



- c) como uma organização direcionada para o desenvolvimento, armazenamento, e transmissão de conhecimento necessário sucesso estratégico da empresa;
- d) como uma ferramenta de desenvolvimento de todos os agentes da cadeia de valor de uma organização, permitindo a disseminação do conhecimento entre todos eles; e
- e) como um processo de aprendizagem contínua de funcionários que provoca melhora de desempenho e produtividade.

Abreu (2004) apresenta a Universidade Corporativa como um modelo de aplicação da gestão de conhecimento integrado com a estratégia da empresa que funciona com transmissor e repositório de conhecimento e que tende a substituir os modelos já conhecidos de estruturação do treinamento nas organizações.

Borsatto (2005) defende que as universidades corporativas que tem a intenção de criar, aprimorar e estimular as competências individuais e organizacionais de acordo com as necessidades do negócio; esta gestão do capital intelectual centrada no aprendizado e desenvolvimento vinculado às metas organizacionais gera valor.

Eboli (2004) elenca cinco forças que foram decisivas para o surgimento da Universidade Corporativa:

- a) a mudança do paradigma das organizações hierarquizadas e robustas para a flexibilização das estruturas organizacionais que possibilitam respostas rápidas ao ambiente externo;
- b) a abordagem da “economia do conhecimento” no qual os ativos de conhecimento são a base para a riqueza das organizações;
- c) a velocidade de obsolescência do conhecimento frente à realidade da transformação da informação e a urgência de tomada de ações;
- d) a mudança da busca do emprego para a vida toda para um entendimento da importância da empregabilidade vitalícia;
- e) a necessidade emergente de preparar as pessoas com uma visão global dos mercados para alcançar o alinhamento com o mercado global da educação.

Herrero (2005 *apud* LIMA, 2011) aponta a necessidade de programas educacionais para colaboradores que abranjam mais que os conteúdos tradicionais e relacionados ao escopo tático ou operacional, a proposta da Educação Corporativa é alcançar os níveis estratégicos e sistêmicos da organização por meio de processos permanentes e continuados de educação.

Eboli (2004) relaciona as práticas de educação corporativa com o modelo de gestão por competências, a gestão do conhecimento e o conceito de aprendizagem, evidenciando a educação corporativa como meio de integração destes conceitos. A autora se baseia em três questionamentos que norteiam as ações organizacionais para a implementação de um sistema de educação corporativa, a análise de cada questionamento revela as articulações entre a educação corporativa e os demais conceitos citados anteriormente:

- a) por que implantar um sistema de educação corporativa? – aumentar o nível de competitividade da organização no ambiente de mercado através de desenvolvimento, instalação e consolidação das competências críticas organizacionais e individuais, ou seja, a gestão de competências é viabilizada pela educação corporativa (EBOLI, 2004);
- b) o que fazer para implantar um sistema de educação corporativa? – a eficácia de um sistema de educação corporativa depende de ações dos modelos de gestão de pessoas e gestão de conhecimento que propiciem um real aumento da inteligência da empresa, a gestão do conhecimento funciona então como ferramenta de implantação da educação corporativa (EBOLI, 2004); e
- c) como fazer? – a mentalidade de aprendizagem contínua é fundamental para o sucesso de um sistema de educação corporativa, desta forma se faz necessário a participação das pessoas para que esta mentalidade atinja todos os níveis organizacionais da empresa; o ambiente e a cultura organizacional devem favorecer os processos de aprendizagem onde líderes sejam exemplos e educadores para seus subordinados (EBOLI, 2004).

Segundo Eboli (2004) existem sete princípios que servem como orientação para a implantação de um sistema de educação corporativa. De acordo com a autora, estes princípios devem estar inculcados na mente dos gestores da organização:

- a) competitividade – valorização da educação como meio desenvolvimento do capital intelectual dos colaboradores, tornando-o fator de diferenciação no mercado, a ampliação da capacidade de competir da organização deriva da capacidade de desenvolvimento das competências necessárias, tanto organizacionais como individuais;
- b) perpetuidade – entendimento da educação como mecanismo de perpetuação da cultura organizacional da empresa e de sua permanência no mercado, não apenas como processo de qualificação dos trabalhadores;

- c) conectividade – esforço organizacional para a construção social do conhecimento, estabelecendo elos de comunicação e interatividade de toda a cadeia de colaboradores com o objetivo de ampliar e melhorar as redes de relacionamento interna e externa;
- d) disponibilidade – disposição e oferta de recursos educacionais e tecnológicos que permitam o acesso ao conhecimento aos funcionários, para que aprendizado ocorra em qualquer lugar ou hora, de maneira fácil e objetiva;
- e) cidadania – estímulo ao exercício da cidadania individual e corporativa, formando assim agentes de mudança críticos quanto à realidade da organização, capazes de agir com ética e responsabilidade social;
- f) parceira – entendimento sobre a necessidade de formação de parcerias entre colaboradores e gestores e entre organizações e outras instituições, no intuito de promover o desenvolvimento das competências em um caráter contínuo; e
- g) sustentabilidade – geração de resultados que agregam valor ao negócio, implica no desenvolvimento de práticas que viabilizem a obtenção de fontes alternativas de recursos, com a meta definida em auto-sustentabilidade.

Weiblen (2008) afirma que o papel da Educação Corporativa é manter o trabalhador atualizado técnica, cultural e profissionalmente, além disso, garantir a manutenção das competências inerentes a sua profissão para permitir alto desempenho. De acordo com Bayma (2005, p.25) o objetivo da educação corporativa é “garantir a educação continuada interna, fazendo a relação entre o negócio da empresa, o seu planejamento estratégico e a busca de recursos conhecimento na universidade.”

De acordo com o Ministério do Desenvolvimento do governo brasileiro, existem três etapas da prática de educação corporativa, sendo que cada etapa constitui um nível de complexidade e aplicação da educação corporativa nas organizações:

- a) treinamento e qualificação - empresas que não possuem práticas de educação corporativa, mas que estão cadastradas na base de dados do governo referente à educação corporativa (BRASIL, 2013);
- b) prática de Educação Corporativa - empresas com atuação comprovada em educação corporativa, mas que não chegaram a constituir uma Universidade Corporativa (BRASIL, 2013); e
- c) Universidade Corporativa - empresas que consolidaram a prática de educação corporativa e que construíram uma unidade física com uma ampla gama de cursos e atividades de treinamento, qualificação e formação de pessoas

(público interno e externo da empresa), de níveis e modos de ensino distintos, com estratégias operacionais de educação distintas e coordenadas; podendo, inclusive, constituir em uma unidade de negócio da empresa (BRASIL, 2013).

Segundo Quadros e Fochessato (2012), as práticas de educação corporativa podem ser divididas em dois níveis de atuação:

- a) treinamento – formação para o trabalho, geralmente com abordagem voltada para o aspecto técnico das atividades; o enfoque é no processo produtivo e na agregação de habilidades e conhecimentos que gerem aumento de produção e desempenho, tanto individual como organizacional; e
- b) educação para a vida – formação direcionada para a mudança de comportamento e no desenvolvimento de habilidades intelectuais e sociais; a proposta desse tipo de educação é a conscientização de indivíduos e organizações para o desenvolvimento de habilidades interpessoais que melhorem as relações entre funcionários, equipes de trabalho, fornecedores, clientes e demais parceiros da organização.

Gdikian e Silva (2002) citam algumas tipologias possíveis de estruturas de Educação Corporativa que podem existir em uma organização:

- a) Institutos de Ensino;
- b) Centros de Treinamento;
- c) Escolas Corporativas; e
- d) Universidades Corporativas.

Neste estudo as obras de Jeanne Meister e Marisa Eboli sobre as universidades corporativas foram as principais referências de pesquisa, ambas foram pioneiras na divulgação e no estudo acadêmico desse tema no Brasil e no mundo respectivamente; os livros *Educação Corporativa* de Meister e *Universidades Corporativas* de Eboli serão citados ao longo deste trabalho em diversos momentos, dada a relevância destas obras. Jarvis e Blass também contribuem na construção da temática das universidades corporativas através de suas obras; Reynaldo Marcondes, César Souza e Antônio Vieira de Carvalho são citados por suas explicações sobre a evolução dos departamentos de T&D para as universidades corporativas.

George Milkovich e Jonh Boudreau com sua obra sobre gestão de recursos humanos compõem a base teórica do processo de treinamento sendo imprescindível citá-los. Para tratar da história da Universidade PETROBRAS a obra de José Caldas foi base textual, seu livro trata da cronologia da empresa e abrange toda a trajetória da companhia. Destacam-se também as dissertações de mestrado de Ana Paula Dente Vitelli, Paulo César Borsatto e

Iracilda Regina Bigatão que expuseram de forma contundente a importância das universidades corporativas no modelo estratégico das organizações. Ainda compõem o conjunto de pesquisa teórica as defesas de Fernanda Andrade Abreu, José Carlos Braga, Alessandra Rosa Branco, Renata Pinheiro Carvalho e Ivacir Cili Comper Conte, todas sobre o papel das universidades corporativas nas organizações modernas.

### 2.1.3 Universidade Corporativa *versus* Universidade Tradicional

Meister (1999) enumera princípios e objetivos comuns às universidades corporativas que se complementam no objetivo fundamental que é tornar-se uma estrutura de aprendizado:

- a) disponibilizar oportunidades de aprendizagem que sustentem questões empresariais importantes da organização;
- b) tratar como processo de aprendizagem o modelo da Universidade Corporativa;
- c) implantar os conceitos e práticas de Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e Competências Básicas;
- d) treinar a cadeia de valor incluindo parceiros, clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados e universidades;
- e) adequar o conteúdo do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem;
- f) envolver os líderes com o aprendizado;
- g) evoluir para o autofinanciamento das universidades corporativas;
- h) se posicionar como desenvolvedor de soluções de aprendizagem;
- i) sistematizar a avaliação dos resultados e investimentos; e
- j) usar as ações da Universidade Corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

Conforme Meister (1999) os funcionários de uma organização têm carência no que tange ao conhecimento dos valores, tradição e cultura da organização, ao contexto operacional da organização e as competências e recursos inerentes a cada cargo dentro de uma empresa, segundo a autora essas necessidades são supridas pela construção de um currículo nas universidades corporativas que abrange: Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e Competências Básicas ao ambiente de negócio.

No entendimento de Vitelli (2003) as premissas assinaladas por Meister (1999) e Jarvis (2001) sobre as universidades corporativas constroem a seguinte estrutura de características das universidades corporativas:

- a) divulgam a cultura e os valores da organização;
- b) entregam conhecimentos relacionados ao negócio;
- c) treinam os funcionários e toda a cadeia de valor, que inclui fornecedores, clientes e comunidade;
- d) utilizam um vasto repertório de metodologias de ensino;
- e) estabelecem parcerias com instituições de ensino superior para assegurar certificação dos cursos; e
- f) contam com o apoio da alta direção.

Já Eboli (2004, p. 48) afirma que a missão da Universidade Corporativa é “formar e desenvolver os talentos humanos na gerência dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (incluindo geração, assimilação, difusão e aplicação)”, a autora aponta como objetivo principal: “o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias da organização.” (EBOLI, 2004, p. 48)

Eboli (2004) apresenta os seguintes pressupostos para a implementação de uma Universidade Corporativa em seu livro transcrito abaixo:

- a) objetivo principal - desenvolver as competências críticas do negócio em vez de habilidades individuais (EBOLI, 2004, p.49);
- b) foco do aprendizado - privilegiar o aprendizado organizacional fortalecendo a cultura corporativa e o conhecimento coletivo, e não apenas o conhecimento individual (EBOLI, 2004, p.50);
- c) escopo - concentrar-se nas necessidades dos negócios, tornando o escopo estratégico, e não focado exclusivamente nas necessidades individuais (EBOLI, 2004, p.50);
- d) ênfase dos programas - conceber e desenhar ações e programas educacionais a partir das estratégias de negócios, ou seja, da identificação das competências críticas empresariais (EBOLI, 2004, p.50);
- e) público-alvo - adotar o conceito de educação inclusiva, desenvolvendo competências críticas no público interno e externo (familiares, clientes, fornecedores, distribuidores, parceiros comerciais e comunidade), e não somente nos funcionários (EBOLI, 2004, p.50);

- f) local - contemplar a possibilidade de ser um projeto virtual e não necessariamente um local físico (EBOLI, 2004, p.51); e
- g) resultado - Aumentar a competitividade empresarial e não apenas o aumento de habilidades individuais (EBOLI, 2004, p.51).

De acordo com Castro e Eboli (2013) as Universidades Corporativas podem se desenvolver em cinco etapas que se desdobram em novos papéis funcionais a cada etapa; são elas: informar, formar, inculcar valores, preparar para gestão e catalisar mudanças institucionais; de acordo com os autores essa evolução para a Universidade Corporativa é um processo específico para cada empresa, que não obrigatoriamente deve atingir todas as etapas.

O que caracteriza a educação corporativa é sua vinculação estratégica com a vida da empresa. Com efeito, os programas, os cursos e as ações educacionais devem ser concebidos e desenhados para bem atender à estratégia do negócio, olhando igualmente para o futuro e para fora da organização (CASTRO; EBOLI, 2013, p. 410).

Allen (2002) elenca em seus ensinamentos quatro níveis de atividades que as universidades corporativas podem estar encarregadas:

- a) treinamento exclusivamente focado nas habilidades para tarefas específicas;
- b) treinamento e desenvolvimento gerencial relacionado à educação orientada para mudanças de comportamento dos gestores;
- c) ofertas de cursos que sejam aceitos no ambiente acadêmico, isso significa o aproveitamento dos créditos de cursos corporativos na formação acadêmica, ação esta feita por meio de acordos entre empresas e universidades convencionais; e
- d) oferta de cursos que permita a conquista de um grau acadêmico, as universidades corporativas têm a permissão e capacidade de oferecer diplomas reconhecidos.

As universidades corporativas têm arranjos organizacionais variados dependendo da organização ao qual pertencem Alpersdedt (2001) cita algumas possíveis configurações:

- a) origem do investimento - as empresas podem arcar com todo o investimento necessário individualmente ou podem se associar com outras empresas que tenham necessidade de treinamentos semelhantes no intuito de ratear o valor do investimento;
- b) espaço físico - as instalações podem ser próprias ou de terceiros por meio de parcerias com instituições de ensino; além disso, as atividades desenvolvidas nos treinamentos podem se dar de forma presencial e no modelo à distância;

- c) créditos reconhecidos e outorga de diplomas - as universidades corporativas podem ter acordos ou parcerias com instituições de ensino reconhecidas para emissão de diplomas e aproveitamento de créditos; e
- d) composição do corpo docente - corpo discente das universidades corporativas pode ser composto por professores titulados, especialistas da própria empresa e por consultores externos.

Outro ponto característico da Universidade Corporativa é o seu currículo; segundo Meister (1999) o currículo das Universidades Corporativas tem a função de promover o desenvolvimento dos funcionários em três áreas distintas, a autora as denominou de os três “Cs”. São eles:

- a) cidadania corporativa - se traduz pelo esforço de inculcar a cultura organizacional da empresa para todos seus colaboradores, incluem-se nessa cultura os valores, as tradições, missão e valores da empresa. A idéia da cidadania corporativa é reforçar a identificação dos principais valores da organização em seus funcionários, o objetivo é que no processo de aprendizagem os funcionários aprendam o conteúdo técnico dos treinamentos e a cultura organizacional (CARVALHO 2001, p. 104);
- b) estrutura contextual - os colaboradores em sua totalidade devem ter acesso ao conhecimento que lhes permita ter uma visão geral da atuação da empresa no mercado, seus clientes, concorrentes e as melhores práticas. Este conhecimento permite que a empresa atinja padrões de excelências dentro do mercado por causa da aprendizagem das melhores práticas das empresas do mercado (CARVALHO 2001, p. 104); e
- c) competências básicas do ambiente de negócios - é a representação de atitudes, conhecimentos e competências que os colaboradores necessitam para exercerem suas atividades, dessa forma é possível obter vantagem competitiva da empresa (CARVALHO 2001, p. 105).

Meister (1999) afirma que as empresas não querem perder competitividade e para isso criam soluções para formar e reciclar seus colaboradores, sendo que o modelo de educação corporativa é o que melhor atende esta demanda. Os sistemas de educação corporativa evoluíram na medida em que a distância entre o que as universidades tradicionais ofereciam e o que as empresas necessitavam aumentava (BLASS, 2005).

As universidades corporativas são essencialmente as dependências internas de educação e treinamento que surgiram nas empresas por causa, de um lado, da



frustração com a qualidade e o conteúdo da educação superior e, do outro, da necessidade de um aprendizado permanente. Em muitas corporações, elas se transformaram em complemento estratégico para educar não apenas os funcionários, mas também parceiros, fornecedores, clientes e comunidade (MEISTER, 1999, p. 12).

Marcondes (2008) apresenta semelhanças entre as universidades corporativas e as tradicionais, são elas:

- a) compromisso com a educação das pessoas;
- b) a atividade de aprendizagem;
- c) atualização e inserção na comunidade ao qual fazem parte;
- d) aplicação de metodologias didáticas visando à obtenção de resultados transformadores para seus públicos de interesse;
- e) utilização de tecnologias de informação e comunicação de ponta; e
- f) modalidades de ensino.

O desenvolvimento profissional das pessoas era tradicionalmente uma atribuição das instituições educacionais afirma Conte (2010); universidades, escolas, institutos técnicos e empresas de treinamento e consultorias eram exclusivamente responsáveis pela capacitação dos profissionais para o mercado afirma o pesquisador. A comparação entre a universidade tradicional e a corporativa é inevitável diante da percepção cognitiva das pessoas que habitualmente relacionam a aprendizagem e desenvolvimento com a figura das organizações tradicionais de ensino (CONTE, 2010).

De acordo com Viteli (2003) a pesquisa e o ensino são o foco das universidades tradicionais, diferente das universidades corporativas que tem como objetivo a aprendizagem e ensino estritos às necessidades da organização. Embora as universidades corporativas tenham elementos em comum com a universidade tradicional, as diferenças entre elas ficam evidentes quando analisadas as iniciativas de treinamento, que no caso das universidades corporativas estão alinhadas diretamente com a estratégia do negócio (VITELLI, 2003).

Ao mesmo tempo em que as universidades corporativas desafiam antigas suposições sobre treinamento e trabalham para encontrar novas idéias e soluções, elas assumem um novo papel na organização: o de laboratório de aprendizagem. Assim como um laboratório científico faz experiências com novos métodos e teorias, as universidades corporativas exploram diferentes maneiras de disseminar o conhecimento para melhorar o desempenho no trabalho. A universidade corporativa desenvolve um espírito científico ao explorar novos métodos instrucionais, tecnologias de aprendizagem, ferramentas de autodesenvolvimento e transferência de conhecimento (MEISTER, 1999, p. 131).

Dentro deste contexto, Eboli (1999) apresenta no Quadro 02 a comparação entre o papel das escolas de negócio e/ou administração vinculadas às universidades tradicionais e o papel das Universidades Corporativas.

Quadro 02- Papel das Universidades Tradicionais e das Universidades Corporativas

<b>Universidade Tradicional</b>	<b>Universidade Corporativa</b>
Desenvolver competências essenciais para o mundo do trabalho	Desenvolver competências essenciais para o sucesso do negócio
Aprendizagem baseada em sólida formação conceitual e universal	Aprendizagem baseada na prática dos negócios
Sistema educacional formal	Sistema do desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências
Ensinar crenças e valores universais	Ensinar crenças e valores da empresa e do ambiente de negócios
Desenvolver cultura acadêmica	Desenvolver cultura empresarial
Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso das instituições e da comunidade	Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso da empresa e dos clientes

Fonte: Adaptado de Eboli (1999).

Meister (1999) aponta para uma tendência de cooperação entre as Universidades Corporativas e Universidades Tradicionais que conciliando com os objetivos do colaborador, da corporação e da instituição de ensino formam uma parceria que traz resultados positivos para todos os agentes dessa interação. Esta mudança, conforme explicitado por Carvalho (2001) é de comportamento das organizações, onde há especificação das necessidades de habilidades, competências pelas empresas, gerando programas conjuntos de educação reconhecidos pela sociedade.

## **2.2 Competência Profissional**

### **2.2.1 Origem**

Brandão e Guimarães (2001) afirmam que o termo competência era associado estritamente ao âmbito jurídico no fim da Idade Média, sendo o conceito atribuído a alguém ou a alguma instituição com capacidade para apreciar e julgar certas questões; o conceito foi evoluindo até abranger também a capacidade do indivíduo realizar determinado trabalho. Segundo Cury (2004), o termo competência passou a ser utilizado por juristas no final da Idade Média para determinar se um tribunal seria capaz de julgar determinadas questões.

Segundo Stewart (1998), o trabalhador que era formado para o mercado da Era Industrial seguia o modelo taylorista de gestão, este colaborador não sofria com possíveis

modificações em seu posto de trabalho dadas o caráter quase estático das estruturas e do ambiente organizacional, a padronização de cargos e tarefas era tal que o colaborador não precisava de uma formação mínima para executar suas rotinas. No entanto, na nova Era da Informação, o conceito do emprego por habilidades e conhecimento, onde as tarefas são mais complexas e as mudanças na estrutura organizacional são freqüentes, vem se apresentando como a nova realidade do mercado (VIVAS, 2008, p. 14).

A preocupação das organizações com a capacitação de seus trabalhadores para desempenhar suas funções não é recente, já na década de 1970 as empresas buscavam o aperfeiçoamento de seus colaboradores habilitando-os para o exercício de suas atividades, inicialmente limitadas a questões técnicas e com o decorrer do tempo, o conceito foi ampliado para aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Silva (2010) leciona que a mudança de paradigma do taylorismo/fordismo para a gestão moderna trouxe consigo uma mudança de comportamento das organizações; a autora explica que o modelo de segregação de trabalhos mentais e manuais padronizados em tarefas específicas e repetitivas foi substituído por uma nova estrutura sistêmica e flexível, onde os processos são complexos e que o trabalhador desta nova fase precisa ter um perfil que atenda estas necessidades. Este perfil é construído não só pelas instituições formais de ensino, mas também pelas organizações por meio de programa de qualificação dos trabalhadores que desenvolvam essas competências.

Para criar esse novo perfil, as organizações precisam implantar programas de qualificação que privilegiem o desenvolvimento de novas competências; e, embora as instituições de Educação Formal tenham como principal função a disseminação do conhecimento aos alunos, as organizações sentem a necessidade de preparar melhor seu quadro de trabalhadores para atuarem com foco em seus próprios negócios (SILVA, 2010, p. 41)

De acordo com Rangel (2006, p.16) “a noção de competência no contexto organizacional dos Estados Unidos pode ser atribuída a McClelland (SPENCER e SPENCER, 1993) que, em 1973, publicou um artigo argumentando que se deveria testar a competência em vez da inteligência e, com isso, lançou o movimento da competência na Psicologia”.

A autora continua sua explanação sobre a origem norte-americana do conceito de competência afirmando que:

Com o objetivo de pesquisar métodos que possibilitassem identificar variáveis da competência que pudessem prognosticar desempenho no trabalho e que não fossem tendenciosos (ou fossem menos tendenciosos), abordagem da competência no

trabalho começa com as análises da 'pessoa-no-trabalho', não fazendo suposições prévias sobre quais as características necessárias para que o trabalho seja bem realizado, e determinando, a partir de entrevistas comportamentais, quais as características humanas que estão associadas ao sucesso nas tarefas. (RANGEL, 2006, p. 17)

O artigo *Testing for Competence rather Intelligence* publicado em 1973 por McClelland foi o responsável pelo início do debate sobre competências individuais no contexto organizacional dos Estados Unidos. Para McClelland (1973 *apud* Fleury e Fleury, 2004), a competência é uma característica pessoal que se relaciona com o seu desempenho na realização de determinada tarefa ou resposta a uma determinada situação; o autor conceitua competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que resultam em alto desempenho na execução de tarefas.

Fleury e Fleury (2001c) afirmam que o conceito de competências já era discutido na França da década de 1970, quando o conceito de qualificação e do processo de formação profissional era discutido entre os acadêmicos franceses; a lacuna deixada pelas necessidades reais de capacitação dos indivíduos no mercado e o ensino profissionalizante vigente era a temática das discussões acadêmicas e as análises direcionavam para um avanço das concepções sobre competências do aspecto jurídico e educacional para a abordagem administrativa. Fleury e Fleury (2001) mencionam o trabalho de Richard Boyatzis realizado durante a década de 1980 sobre as competências gerenciais, segundo os autores, Boyatzis identificou um conjunto de características e traços que, em sua opinião, definem um desempenho superior.

Sobre a origem conceito de competência na França, os ensinamentos de Le Boterf (2005 *apud* Rangel, 2006, p 26) revelam que,

[..] foi nos anos 70 que a noção de competências começou a surgir na França. O questionamento das relações de subordinação hierárquica, a reivindicação de um maior reconhecimento das pessoas no trabalho conduziria progressivamente a que se levassem em conta as competências individuais na consecução do desempenho.

Ainda na escola francesa destaca-se o artigo de Thomas Durand intitulado *Forms of Incompetence* publicado em 1998, propondo o modelo de competências baseado em na assimilação das informações pelo indivíduo que é o conhecimento, pela aplicação eficaz dos conhecimentos adquiridos que é a habilidade e pelas atitudes que são ações agregadoras do conhecimento e habilidades do indivíduo que geram valor social para a pessoa (DURAND 1998; FLEURY, 2004).

De acordo com Fleury e Fleury (2001 *apud* Rangel, 2006), as empresas brasileiras na década de 1990 iniciaram o processo de alinhamento entre as políticas de recursos

humanos e as estratégias organizacionais, desta forma o conceito de competência passou a ser incorporado nas práticas da organização referentes a gerenciamento de pessoal

O cenário atual é crescimento da demanda por competências, isto exige que novas abordagens sobre os programas de desenvolvimento dos funcionários dentro das organizações, é preciso buscar novas soluções que atendam esta carência, novas formas de qualificação que permitam a diversificação e personalização dos planos de treinamento; a busca pela aprendizagem contínua remete a uma mudança inevitável do conceito inicial de treinamento, a forma como o treinamento e desenvolvimento era pensada não é capaz de atender esta solicitação urgente de avanço dos modelos de qualificação dos trabalhadores (SILVA, 2010, p. 42).

A globalização dos mercados, as inovações tecnológicas, e o aumento da competitividade trazem, como consequência, a implantação nas empresas de programas para a maximização de seus resultados. Diante desse contexto, as empresas estão aprendendo que a única maneira de construir a verdadeira vantagem competitiva é por intermédio do capital humano. (BARRET, 2000 *apud* OLIVEIRA; RODRIGUEZ, 2004, p. 01)

A seguir será apresentado o levantamento teórico sobre a definição de competências, a consolidação do pensamento de especialistas nesta área de pesquisa será a base para construção deste tópico.

### 2.2.2 Definição

De acordo com Fleury e Fleury (2004) a competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes; a competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY e FLEURY, 2004, p.30). Dutra (2001) amplia o conceito ao incluir a noção de entrega do indivíduo a organização, a competência fica vinculada ao comprometimento do indivíduo em relação às necessidades da organização.

A competência é um cluster de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados que afetam a maior parte de um papel profissional ou responsabilidade, que se correlaciona com a performance desse papel ou responsabilidade, que possa ser medido contra parâmetros “bem aceitos” e que pode ser melhorado através de treinamento (PARRY 1996, p.50 *apud* DUTRA 2002, p.21).

Ruas, Antonello e Boff (2005) afirmam que o conceito de competências é um dos temas mais discutidos e utilizados no âmbito da administração. Segundo Zarifian (2001), a

compreensão plena do conceito de competência requer uma pesquisa e análise histórica dentro do contexto da evolução do trabalho e sua percepção pelos indivíduos; nesta perspectiva, o trabalho passa a ser entendido como um conjunto de ações moldadas pelas competências que um indivíduo aplica no seu ambiente de trabalho diante da complexidade inerente a este cenário. É neste contexto de transformações e incertezas no ambiente externo à organização que o conceito de competência torna-se fundamental (FLEURY; FLEURY, 2004).

Conforme o ensinamento de Dutra, Fleury e Ruas (2010) o tema competência pode ser visto sob dois aspectos distintos, o primeiro trata da dimensão estratégica das competências no âmbito da manutenção e desenvolvimento de competitividade, neste aspecto as competências podem ser entendidas como elemento que permite que a organização articule suas ações em alinhamento com seu posicionamento estratégico. A segunda dimensão da competência é o da gestão de pessoas, nesta perspectiva as competências se relacionam com a adequação da gestão de pessoas às modificações ocorridas no ambiente de negócios; as competências se formatam na medida em que as metas de desempenho, as entregas de resultados e as contribuições esperadas dos colaboradores pela organização são definidas com base na estratégia administrativa adotada pela companhia.

Segundo Dutra, Fleury e Ruas (2010) a escola americana apresenta o conceito de competência associado a perfis de qualificação que permitam alto desempenho dos colaboradores dentro de uma organização.

Para alguns autores, a maioria de origem norte-americana, que desenvolveram seus trabalhos nos anos 70, 80 e 90, competência é o conjunto de qualificações (underlying characteristics) que permite à pessoa uma *performance* superior em um trabalho ou situação [...] As competências podem ser previstas e estruturadas de modo a se estabelecer um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa uma *performance* superior em seu trabalho. (DUTRA, FLEURY e RUAS, 2010, p. 34)

A escola francesa traz uma nova abordagem para o conceito de competências que extrapola o pensamento norte-americano da competência estritamente associado ao desempenho de um cargo (DUTRA, FLEURY e RUAS, 2010).

Graças aos trabalhos desenvolvidos por Le Boterf (1994), Zarifian (1996) e Fleury (1995), foi possível contestar a definição de competência associada às qualificações necessárias para determinado cargo e procurar a associar competências às realizações das pessoas e ao que elas provêm, produzem e/ou entregam ao meio em que se inserem. (DUTRA, FLEURY e RUAS, 2010, p. 34)

Dutra (2004) afirma que no Brasil a competência é percebida e compreendida em uma abordagem que integra as duas linhas de pensamento, a norte-americana e a francesa, criando assim uma conceituação abrangente.

Os grandes avanços vieram quando começamos a utilizar, com maior ênfase, o conceito de competências como entrega e agregação de valor, e a ele incorporamos conceitos complementares; o de complexidade e o de espaço ocupacional. A incorporação desses conceitos permitiu estender o uso da competência para trabalhar com questões ligadas a carreira e remuneração. Durante a segunda metade de década de 90, foi possível observar a rápida evolução do uso do conceito no aprimoramento da gestão de pessoas (DUTRA, 2004, p. 35).

De acordo com Dutra (2001) as organizações e indivíduos possuem um conjunto de competências específicas e que estas competências podem estar sendo aproveitadas com eficiência ou não; a definição de Dutra, Fleury e Ruas (2010) para as competências individuais é que estas representam a capacidade do colaborador agregar valor ao patrimônio intangível do conhecimento em uma organização e assim garantir as vantagens competitivas da organização no mercado ao longo do tempo.

Desta forma, a competência é tratada como recurso de um indivíduo que pode ser transferido para a organização. A avaliação da competência individual é relacionada ao conjunto de tarefas que o cargo ou função ocupada pela pessoa deve executar; desta forma, a gestão por competências é apenas uma nomenclatura moderna para o modelo de gestão da administração clássica (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 27).

O conjunto gerado pelas habilidades, experiência e conhecimento dos colaboradores de uma empresa somado à cultura organizacional, que são os valores, crenças e atitudes da empresa constituem as competências de uma organização (HALL, 1992). Segundo Vitelli (2003, p. 41), “[...] conhecimento nasce no indivíduo e não na organização. O conhecimento organizacional é o processo pelo qual o conhecimento individual transfere-se para a organização na forma de produtos, idéias compartilhadas, práticas organizacionais.”

O conceito de competência que os pensadores franceses Le Boterf (1995) e Zarifian (2001) expuseram em suas obras, se apresenta além do conceito de qualificação; estes autores desassocia a competência do conjunto de qualificações do indivíduo, mas a relaciona com as realizações da pessoa em determinado contexto de seu trabalho (DUTRA, 2004). Segundo Levy-Leboyer (2000 *apud* Gramigna, 2002, p.15), “competências são repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação.”

De acordo com Le Boterf (1995; 2002) competência é o resultado da encruzilhada de três eixos, formado pela pessoa (sua biografia e socialização), por sua formação educacional e por sua experiência profissional. A competência do indivíduo, segundo o autor, não é considerada como um estado e tão pouco se limita a um conhecimento ou expertise específica sobre algo.

Já Parry (1996) explica que o conceito de competência também pode analisado sob a perspectiva de inputs e outputs. O autor afirma que na Inglaterra e França as competências são tratadas geralmente como outputs: funcionários mostram suas competências no momento em que seus resultados atingem ou superam determinadas metas esperadas para seu trabalho. Nos Estados Unidos a idéia é que as competências são inputs, ou seja, são o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam o desempenho do indivíduo.

Segundo Le Boterf (1997), competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros indivíduos; significa saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado. Ruas (2000, p.2) complementa a idéia afirmando que “a competência não se localiza no âmbito dos recursos, mas na mobilização destes recursos e, portanto, não pode ser separada das suas condições de aplicação.”

No entendimento de Perrenoud (1999, p43) competência é “a capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação, valores, conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho”. Sveiby (1998) complementa a definição elencando cinco elementos constituintes do conceito de competência: conhecimento explícito, habilidade, experiência, julgamentos de valor e rede social; desta forma o conceito de competência engloba tanto capacidades de ações práticas como de análises complexas fruto de um trabalho intelectual.

Na compreensão de Zarifian (2001) o aspecto prático da competência em sua definição é fundamental, o autor relaciona competência com o processo contínuo de revisão e atualização do conhecimento que é aplicado na rotina de solução de problemas dentro de uma organização, o conceito de competência defendido pelo autor trata da interação entre conhecimento e experiência na solução de desafios, isso permeado por fluxos de comunicação constantes e diversos, que tem por objetivo principal atender as necessidades dos clientes internos e externos da organização.

A competência é “o tomar iniciativa” e “o assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara (p. 68).

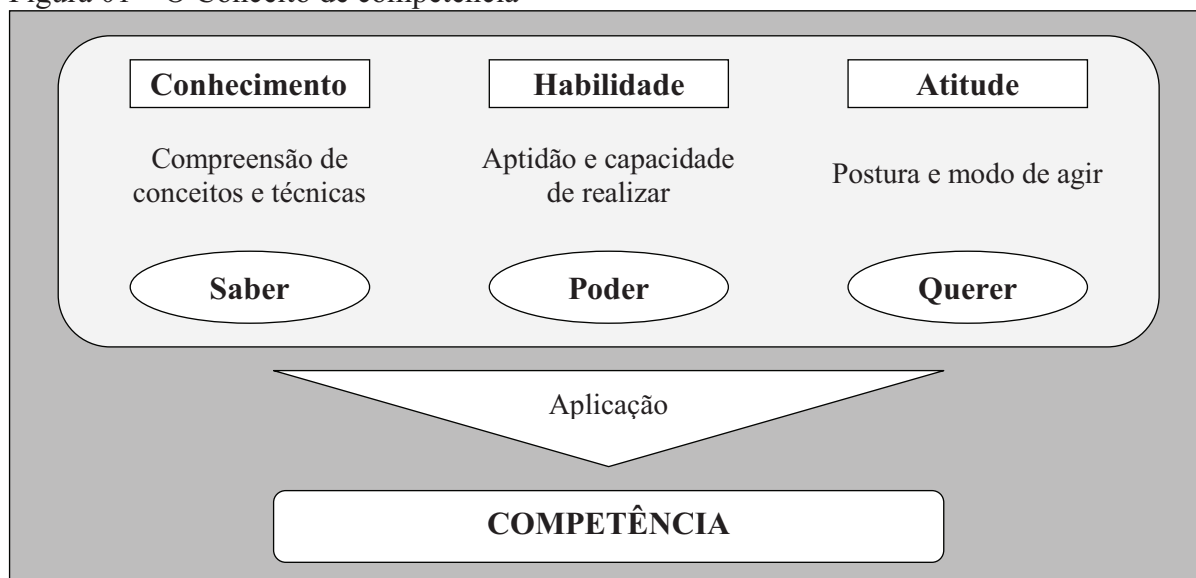
A competência é um entendimento prática de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações (p. 72).

A competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir de co-responsabilidade (p.74).



Marisa Eboli (2004) sintetiza o conceito de competência por meio de uma ilustração que está representada na Figura 01 abaixo:

Figura 01 – O Conceito de competência



Fonte: Adaptado de Eboli (2004).

Competência é o conjunto do conhecimento, capacidade e qualidades presentes no colaborador que são aplicados no seu trabalho para que se torne possível que a organização alcance seus objetivos (VEIRA; GARCIA, 2004). A competência é adquirida pelo ensino e por vivências que tragam experiência em situações reais do trabalho. Este aprendizado tem um sentido social na medida em que ocorre dentro das dinâmicas normais dos processos produtivos dentro das organizações nas quais os indivíduos trabalham (VALLE; CARNEIRO; COELHO JR, 2003).

Zarifian (2001) propõe um novo entendimento sobre o conceito de competência baseado no uso de tecnologias da informação; o autor avalia que o uso destas novas tecnologias permitiu uma nova forma de qualificação dos colaboradores que transpassa a ideia do conhecimento pessoal do colaborador e evolui para a capacidade que este tem de responder aos estímulos oriundos no cenário imprevisível do mercado e dos processos produtivos.

De acordo com Zarifian (2001), a atenção dada para as qualidades existentes nos colaboradores para a capacidade destes em adquirir novas habilidades durante o processo produtivo em que estão inseridos complementa o conceito de competência trazendo a ideia de aquisição contínua de competências. De acordo com Fleury e Fleury (2004) as competências podem ser discutidas pelo ponto de vista do conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes que qualificam o colaborador para determinado cargo ou função; e, pela ótica da capacidade

de realização que um indivíduo pode atingir no desempenho de suas funções. Santos (2009) complementa a conceituação de competências afirmando que:

A competência envolve uma adaptação dos conhecimentos adquiridos aos desafios cotidianos, levando-se em conta a ocorrência de fatos imprevistos que alteram as rotinas produtivas, os processos de comunicação cada vez mais frequentes e diversos, e a necessidade de atender aos clientes internos e externos, pois a missão das pessoas no trabalho não se limita à execução de tarefas ou ao cumprimento de normas e rotinas estabelecidas (SANTOS, 2009, p. 24).

Segundo Ferreti (2004), a competência é uma atualização do conceito da qualificação tendo em vista os avanços tecnológicos da produção e a necessidade de flexibilização dos processos produtivos, o autor apresenta o modelo de competências como uma nova forma de compreender o valor do conhecimento:

Contrariamente ao que se dava no taylorismo-fordismo, o saber construído pelos trabalhadores no cotidiano da fábrica passa não apenas a ser reconhecido como requisitado e premiado. O chamado saber tácito, ou qualificação tácita, oriundo da experiência dos trabalhadores individuais e do coletivo do trabalho, ganha proeminência porque se reconhece sua força para resolução de problemas diários com que a produção se defronta. A valorização deste saber e sua incorporação à produção recebem o nome - modelo de competências -, em que estas significam não apenas o saber/ser, a capacidade de mobilização dos conhecimentos (não apenas técnicos) para enfrentar as questões problemáticas postas pela produção (Ferreti, 2004, p. 415)

Norteados pelos ensinamentos de Durand (1998), Dutra (2001; 2002; 2004), Fleury e Fleury (2001; 2004), Hall (1992), Gramigna (2002), Hamel e Prahalad (1995), Le Boterf (1995; 1997; 2002), Parry (1996), Ruas (2005) e Zarifian (2001) é possível categorizar as competências em dois tipos principais:

- a) Competências Organizacionais – competências coletivas que pertencem à organização, dizem respeito às competências necessárias para o negócio;
- b) Competências Individuais – competências observadas no indivíduo, representam o conjunto conhecimento, habilidades e atitudes percebidas em cada colaborador que agregam valor aos indivíduos e organizações

A gestão de pessoas tem ganhado importância estratégica nas organizações, sendo que o conceito de competências é conhecido e aplicado em muitas empresas (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005). Existe um fluxo contínuo do processo de troca de competências entre indivíduos e organizações onde, toda a estrutura patrimonial da empresa é disponibilizada para as pessoas desenvolverem estas competências e como resultado, os funcionários transferem para a organização o aprendizado obtido, capacitando assim a empresa para superar novos desafios, garantido assim a manutenção das vantagens

competitivas (DUTRA, 2001). Para Fleury e Fleury (2004), as competências organizacionais e individuais necessárias para cada organização devem ser identificadas através de um processo participativo e criativo que envolva clientes, gerentes e funcionários

Behr *et. al.* (2010) apresentam uma classificação das competências de acordo com a abrangência dos resultados da aplicação destas competências nas atividades da empresa.

As Competências Organizacionais são aquelas que asseguram a realização da missão, da visão e/ou da estratégia da empresa; enquanto as Funcionais são as capacidades necessárias ao desempenho de cada uma das funções principais (ou macro-processos) da organização (por exemplo, produção, marketing, logística, etc.) e as Individuais são aquelas nas quais os profissionais devem mobilizar para atender suas atribuições e responsabilidades (BEHR *et. al.*, 2010, p.145)

De acordo com Behr *et. al.* (2010) a organização busca resultados como respostas a determinadas competências, sendo que há distinção entre os resultados obtidos por competências coletivas e individuais, o autor classifica a competência funcional dentro de um grupo maior, que são as competências coletivas. Cardoso (2006) afirma que as competências podem ser classificadas de várias formas, contudo, é preciso relacionar as competências com as atividades e funções presentes na organização, o autor declara ser necessário fazer desdobramentos sobre competências individuais e organizacionais até chegarmos às competências profissionais.

Conforme ensinamentos de Fleury (2004) as competências individuais podem ser percebidas pela seguinte classificação:

- a) Competências Profissionais - específicas para determinado cargo ou função, caracterizam-se pelo uso de conhecimentos técnicos sobre a atividade ou área de atuação do indivíduo;
- b) Competências Sociais – capacidade de entender situações sob diversos pontos de vista com apreciação crítica, de julgar determinadas questões com responsabilidade e fundamentação de valor, coordenar ações sistematicamente baseado em avaliação das necessidades do contexto e a capacidade de aceitar e recusa. (ROCHA NETO, 2004);
- c) Competências de Negócio - relacionadas à compreensão do negócio, dos objetivos e metas estratégicas organizacionais dentro de contextos mercadológicos, políticos, econômicos e sociais.

Segundo Dutra, Fleury e Ruas (2010) as competências profissionais ou funcionais são as capacidades utilizadas em cada uma das grandes funções da organização, o objetivo destas competências é o de contribuir nos macro-processos organizacionais; as competências

individuais estão relacionadas com atividades coletivas realizadas nas áreas e funções da organização. O conceito que se forma da obra de Ruas, Antonello e Boff (2005) para as competências profissionais é que estas são os resultados da sinergia entre competências individuais e as atribuições das funções organizacionais para alcance pleno das competências organizacionais necessárias para o negócio.

Competências profissionais são “o conjunto de conhecimentos e habilidades que permita aos funcionários desenvolver suas funções alinhadas com as competências organizacionais e com os objetivos estratégicos da organização” (ROCHA-PINTO *et. al.* 2004, p.54). De acordo com Cardoso (2006, p. 22) “Considera-se como competências funcionais, aquelas competências requeridas pelo seu trabalho ou pelas situações que se defronta no exercício da função”. Segundo Trassati e Costa (2005), estas competências são responsáveis pela construção de um entendimento e comunicação que garante que os funcionários entendam seu papel na empresa e que permite a flexibilização da organização por meio da alteração de parâmetros de desempenho de indivíduos e grupos.

A Competência Profissional é,

[...] uma combinação de conhecimento de saber fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é possível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir (MEDEF, 1998 *apud* ZARIFIAN, 2001, p. 66)

As competências profissionais são compostas de competências específicas ou técnicas e competências de gestão. Segundo o SENAI (2004) a estruturação das competências profissionais pode ser entendida da seguinte forma:

- a) competências específicas – são as competências técnicas, estas possibilitam a operação eficientemente das variáveis e objetos do processo produtivo, são competências que se referem ao conhecimento amplo e domínio de habilidades relacionadas com as atividades de produção;
- b) competências de gestão – são relacionadas ao processo decisório e interações com outros indivíduos para andamento dos processos operacionais da organização, compõem-se de competências organizativas, metodológicas e sociais:
  - competências organizativas: permitem coordenar as diversas atividades de trabalho, participar na organização do ambiente e administrar racional e conjuntamente os aspectos técnicos, sociais e econômicos implicados, bem

como utilizar de forma adequada e segura os recursos materiais e humanos colocados à disposição (SENAI *apud* CARDOSO, 2006, p.23);

- competências sociais: permitem responder as relações e procedimentos estabelecidos na organização do trabalho e integrar-se com eficácia, em nível horizontal ou vertical, cooperando com outras pessoas de forma comunicativa e construtiva (SENAI *apud* CARDOSO, 2006, p.23); e
- competências metodológicas: permitem à pessoa responder a situações novas e imprevistas que se apresentem no trabalho, com relação a procedimentos, seqüências, equipamentos, produtos e serviços, a encontrar soluções apropriadas e a tomar decisões de forma autônoma (SENAI *apud* CARDOSO, 2006, p.23).

Fleury e Fleury (2001) afirmam que o conceito de competências é parametrizado em função das tarefas inerentes a um cargo específico, sendo então possível a compreensão das competências sob o ponto de vista funcional, sendo esta a forma moderna de administração ainda fundamenta nos princípios de Taylor e Ford. Ruas (2005 *apud* Cardoso, 2006) afirma que as competências profissionais tem o papel de avaliar se a estratégia organizacional e as práticas de trabalho da empresa estão alinhadas entre si para o alcance da visão da organização.

O desenvolvimento das competências individuais dos funcionários é um papel assumido pelas organizações, que perceberam a importância de oferecer ferramentas para a construção do conhecimento que fossem suficientes para atender as demandas da organização nos planos operacional, tático e estratégico. As organizações passaram a elaborar planos de capacitação que se estenderam além dos modelos tradicionais de treinamento; as instituições de ensino tradicionais não eram suficientes para atender a solicitação do mercado e das organizações, por um desenvolvimento de competências da força de trabalho que se alinhasse com o posicionamento estratégico das empresas, desta forma as organizações assumem parte da responsabilidade pelo desenvolvimento destas competências individuais requeridas para seus colaboradores (SANTOS, 2009, p. 15).

Zarifian (2001) apresenta três justificativas para a aplicação do modelo de gestão de competências:

- a) a noção de evento - situação imprevista, não programada, que pode atrapalhar o desenvolvimento normal de um processo produtivo, ultrapassando a capacidade comum de garantir sua regulação; desta forma, a competência não necessariamente vai estar contida nas definições iniciais da tarefa, mas diante

do caráter dinâmico do ambiente de trabalho e suas constantes mutações a competência se apresenta como solução;

- b) a noção de comunicação - compreensão o outro e de si mesmo; neste contexto significa entrar em acordo com os objetivos organizacionais e usar normas comuns para gerenciar o processo produtivo; e
- c) a noção de serviço - atendimento de qualidade a um cliente externo ou interno da organização, este entendimento precisa ser comum a todos e estar presente em todas as atividades dentro da organização; a comunicação é fundamental para permitir a efetivação do relacionamento.

Maillaro (2010) declara que a gestão por competência busca identificar o hiato entre a competência esperada pela organização para cada função e a competência percebida no indivíduo, e desta forma atuar para preencher esta lacuna.

Para Dutra (2004) a Gestão de Pessoas por Competências é:

Organização e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da Organização. As pessoas, por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios (DUTRA, 2004, p. 8).

Existe um processo mútuo entre a organização e os indivíduos para o aprimoramento de suas competências; a defesa de Silva (2010) sobre a dinâmica das relações entre organização e indivíduos a respeito de suas competências é claramente entendida pelo texto a seguir:

Hoje, entende-se que a troca de competências se faz entre organização e os trabalhadores. Pode-se chamar isso de “aprendizagem contínua”, em que a organização possibilita que o conhecimento seja compartilhado entre os trabalhadores, enriquecendo-os e preparando-os para o enfrentamento de novos desafios, esses trabalhadores, por sua vez, enriquecem a organização por meio de sua atuação e transferência de conhecimento (SILVA, 2010, p. 34)

Fleury e Fleury (2004) afirmam que as organizações quando definem seu posicionamento estratégico, também identificam as competências essenciais ao negócio e as competências necessárias a cada função, sendo recíproca a sentença, ou seja, o mapeamento das competências existentes possibilita determinado posicionamento estratégico.

Brandão e Guimarães (2004) lecionam que a gestão de pessoas por competências, é um modelo para garantir que as competências individuais e profissionais sejam identificadas e desenvolvidas dentro da organização,

A gestão de pessoas por competências é um processo contínuo que toma como referência à estratégia da empresa e direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira, avaliação de desempenho e formalização de alianças estratégicas para captação e desenvolvimento das competências necessárias ao atingimento de seus objetivos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2004, p. 7).

Fernandes e Hipólito (2010) afirmam que a avaliação de pessoas baseada em competências é um recurso de gestão para melhor entendimento, por parte da organização, das características e contribuições dos profissionais inseridos em suas equipes de trabalho e assim propiciar aos gestores subsídios para tomada de decisão em processos de RH; de acordo com os autores a avaliação pode ser feita sob as seguintes perspectivas:

- a) avaliações centradas em conhecimentos, habilidade e atitudes – apoiada na listagem e descrição de conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas dos profissionais pela organização para alto desempenho de suas atividades;  
- avaliação de atitudes: baseia-se na comparação entre as atitudes observadas nos profissionais no âmbito da organização e a de verificação do grau de alinhamento destas posturas com os valores preconizados pela organização;  
Avaliação de conhecimentos e habilidades: baseia-se na percepção e aferição dos conhecimentos e habilidades identificadas nos profissionais e a comparação com os conhecimentos e habilidades requeridos para o exercício das suas atribuições.
- b) avaliações centradas em metas e objetivos – baseada na medição de agregação de valor que os colaboradores podem entregar a organização a partir de suas competências identificadas e da definição de metas e objetivos;
- c) avaliações orientadas ao desenvolvimento profissional – avaliação associada à complexidade do trabalho, a proposta desta avaliação é identificar o comportamento do colaborador em função da sua maturidade frente aos desafios do trabalho e a contribuição de suas competências nesse grau de desenvolvimento profissional; e
- d) avaliações orientadas à análise do perfil e do potencial – normalmente de cunho psicológico, permite identificar aptidões dos colaboradores para determinadas funções na empresa; este tipo de avaliação permite identificar competências a serem adquiridas pelo colaborador para adequação ao perfil e potencial mapeado pela avaliação.

O presente estudo teve como principais referências sobre a temática de competências as obras de Joel S. Dutra, Maria Tereza Leme Fleury, Afonso Fleury e Roberto

Lima Ruas, que nas últimas duas décadas têm gerado abundante conteúdo acadêmico; se junta a esta base teórica as contribuições de Jean Pierre Marras e Sylvia Constant Vergara que discursaram sobre o papel das organizações na gestão das competências profissionais e individuais Marisa Eboli também foi citada na temática das competências por tratar do papel das universidades corporativas no apoio a gestão das competências.

A escola francesa da administração é representada por Guy Le Boterf, Philippe Zarifian e Philippe Perrenoud, o pensamento destes autores sobre as competências e suas análises sobre a gestão das organizações em termos das competências é fundamental para o entendimento deste tema. Os americanos C. K. Prahalad, Gary Hamel e David C. McClelland são os referenciais da abordagem norte-americana sobre competência, seus estudos estão presentes direta e indiretamente nas diversas obras pesquisadas para a compilação deste estudo. Os artigos de Richard Hall, Scott Parry e a obra do finlandês Karl Sveiby também são apreciados neste estudo por trazerem novos pontos de vista para o conceito de competências.

Complementam ainda este estudo sobre competências as obras de Maria Rita Gramigna, André Mascarenhas e Ana Paula Dente Vitelli, que contextualizam a gestão de competências no cenário atual de mercado, sob a perspectiva estratégica das organizações. No que diz respeito às classificações das competências os trabalhos de Ariel Behr, Katiane B. Corso, Henrique Melo, Cristina Daí Prá Martens, Isamel Eggers, Hugo Brandão e Tomás de Aquino Guimarães foram fundamentais para a compreensão das formas diversas de classificação e suas aplicabilidades.

De importância equivalente estão as dissertações de colegas da academia que apresentaram e analisaram com bastante seriedade e maestria o tema, entre eles devo citar: Gilson da Silva Cardoso, que escreveu sobre o mapeamento das competências profissionais; William Ervedeira Maillaro, com a temática dos indicadores de gestão de desempenho; Welimar J. Pereira que discursou sobre o papel da educação corporativa na gestão de competências; José Antônio Alves dos Santos e sua obra sobre a Universidade Corporativa e o desenvolvimento de valores e competências organizacionais e Anicleide Pereira da Silva que referenciou competências usando a Universidade PETROBRAS como estudo de caso.

### **2.3 Universidade Corporativa e a Competência Profissional**

De acordo com Meister (1999), as universidades corporativas têm o papel de sustentar as ações estratégicas de gerenciamento do aprendizado e desenvolvimento dos colaboradores de uma organização. Conforme Bayma (2005), o cenário do mercado atual



impulsiona as empresas para o reconhecimento da necessidade de atualização do conhecimento de seus funcionários com meio de obtenção de vantagem competitiva, as políticas organizacionais estão cada vez mais focadas em desenvolvimento de funcionários através de ajustamento estratégico de competências. Rocha Neto (2004) declara que conhecimentos e competências são os mais importantes ativos de uma organização, sendo estes entendidos como vantagem competitiva que impele as empresas a buscarem novas oportunidades de negócios utilizando seus ativos intelectuais de forma estratégica.

A única vantagem competitiva sustentável é a capacidade de aprender mais rápido e melhor do que os concorrentes (SENGE, 1990, p. 37).

Na visão de Eboli (1999) as empresas entendem o desenvolvimento dos seus funcionários como uma ação estratégica e que este desenvolvimento se dá ao nível das competências profissionais, técnicas e gerenciais, sendo o sistema de educação corporativa, o fomentador deste processo de melhoria. O cenário de mercado atual impulsiona as universidades tradicionais a agir em parceria com as organizações na formação de seus colaboradores, sendo que as dificuldades do modelo tradicional da universidade na capacitação profissional dos trabalhadores são dirimidas pela atuação da educação corporativa que, através de treinamentos específicos para o dia-a-dia da empresa, preparam seus profissionais para o aprendizado contínuo (VERGARA, 2000 *apud* PEREIRA, 2011).

Os ambientes de negócios de alto desempenho demandam dos funcionários não apenas as qualificações básicas de leitura, escrita e raciocínio cognitivo, mas também a capacidade de usar o software mais recente do mercado, de fazer uma apresentação sucinta, de organizar informações e tirar conclusões. A ênfase agora está em “qualificações básicas mais nobres”, que envolvem solução criativa de problemas, colaboração e comunicação (MEISTER, 1999, p. 93)

Já Milioni (2001) propõe que o treinamento é uma ação educacional sistematizada para a capacitação, o aperfeiçoamento e o desenvolvimento do indivíduo. O treinamento é apresentado por Marras (2001) como mecanismo para prover os colaboradores das competências necessárias para que a organização atinja seus objetivos; através de um processo estruturado de treinamento a formação profissional, a especialização do treinando e/ou a reciclagem de conhecimentos é assegurada.

A avaliação das necessidades de treinamento compreende a pesquisa e a análise pela qual se detecta o conjunto de carências cognitivas e in experiências relativas ao trabalho, existentes entre o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo, e as exigências do perfil do cargo (MARRAS, 2001, p. 152).

No entendimento de Santos *et. al.* (2001) o papel da Educação Corporativa é o de promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, desenvolver as competências; já Vergara (2000) declara que a conclusão de um curso universitário dá garantias ao recém formado que ele tenha a competência necessária para lidar com as rotinas de uma empresa e com as possíveis mudanças de cenário desta. Mascarenhas (2008) destaca que os processos de T&D pertencentes à área de RH têm a função de suprir as necessidades dos indivíduos no que tange a conhecimento, habilidades e atitudes adequadas.

Santos (2009) afirma que a necessidade de um processo permanente de treinamento dos trabalhadores para garantir o desenvolvimento de suas competências; os ambientes complexos e dinâmicos de mercado exigem esta readequação contínua de competências afirma o autor. “Esta posição reforça a necessidade dos programas que envolvem uma Universidade Corporativa, cujo objetivo é desenvolver através de programas de treinamento o desenvolvimento dos colaboradores.” (SANTOS, 2009, p.35).

De acordo com Silva (2010) a Educação Continuada é um novo processo da educação que permite a atualização do conhecimento e qualificações que geram as competências dos indivíduos e que não eram atendidos pela educação básica; este novo paradigma se apóia no uso de ferramentas tecnológicas e metodologias modernas de ensino baseadas no uso da tecnologia da informação. Ainda segundo a autora, a educação corporativa aplica este conceito de continuidade em seus objetivos ao buscar manter os colaboradores atualizados tecnicamente e culturalmente.

O modelo da universidade para treinamento tornou-se o caminho que elas encontraram para atualizar as qualificações de sua força de trabalho para atender a essas novas demandas... O tema comum que emana do currículo básico de inúmeras universidades corporativas é a necessidade de desenvolver trabalhadores que conheçam o retrato global da organização, tenham qualificações empresariais amplas porém profundas e estejam bastante afinados com a identidade e missão estratégica da empresa (MEISTER, 1999, p. 128).

Na compreensão de Vergara (2012) as empresas atuam de forma a possibilitar que seus funcionários adquiriam as competências necessárias para se alinhar ao planejamento estratégico da organização; neste contexto Silva (2010) correlaciona a Universidade Corporativa com desenvolvimento de competências ao afirmar que os objetivos da educação corporativa são contemplados pelo modelo de formação educacional das universidades corporativas, tanto pelo aspecto da continuidade no aprendizado, como pelo uso de novos recursos que habilitam a renovação do conhecimento.

De acordo com Vivas (2008) a identificação e o desenvolvimento de competências essenciais são objetivos estratégicos das organizações, o autor também mostra a relação entre as Universidades Corporativas e as competências profissionais:

[...] “Esse conceito influencia as ações de desenvolvimento de pessoas que passam a ser concebidas em torno das competências essenciais. As universidades corporativas, atentas ao imperativo da competência estabelecem programas de aprendizagem de competências que visam a uma troca sinérgica de competências entre indivíduos ou grupos de trabalho e a organização (VIVAS, 2008, p. 55).

Silva (2010) faz referência entre a Universidade Corporativa e o desenvolvimento de competência ao afirmar que:

Assim, a Universidade Corporativa torna-se veículo de treinamento de funcionários em um conjunto fundamental de técnicas empresariais como finanças, planejamento estratégico e marketing, com um foco específico nos mercados competitivos emergentes que serão alvo da organização no futuro (SILVA, 2010, p. 43).

Conforme Santos (2009) a evolução da área de treinamento e desenvolvimento para a Universidade Corporativa foi solução para a necessidade de desenvolvimento das competências profissionais dos trabalhadores dentro de uma organização:

Neste contexto temos a chamada área de treinamento e desenvolvimento das organizações, dando um passo mais audacioso, acompanhando as necessidades de mercado, as organizações mais exigentes, passaram a desenvolver um projeto de educação corporativa, que possibilitem treinamento profissional, oferecendo maiores credenciais educacionais, com melhor estrutura de aprendizado através da Universidade Corporativa (SANTOS, 2009, p. 40).

De acordo com pesquisa realizada por Meister (1999) os executivos de universidades corporativas sinalizam sete áreas em que as competências individuais são consideradas essenciais para uma organização e que devem ser analisadas e contempladas pelos programas educativos das universidades corporativas:

- a) aprendendo a aprender - pela busca de respostas para novas situações, pela aplicação do conhecimento nos mais diversos cenários possíveis, pela compreensão das atividades dos grupos nos quais o funcionário participa, pelo aprofundamento do estudo de um tema e pela busca de melhorias constantes nos processos produtivos do seu trabalho (MEISTER, 1999);
- b) comunicação e colaboração – além do ouvir e comunicar-se de forma eficaz com outros funcionários, relaciona-se com a habilidade de trabalhar em grupo, de colaborar com a equipe compartilhando conhecimento e boas práticas para a

organização com um todo, incluindo clientes, fornecedores e toda a cadeia de valor da empresa (MEISTER, 1999);

- c) raciocínio criativo e solução de problemas – pensamento criativo por parte de todos os profissionais da empresa para análise e solução de problemas, a cooperação para aumento da produtividade como valor para toda a organização, não apenas para o corpo gerencial (MEISTER, 1999);
- d) conhecimento tecnológico – o advento da internet, intranet e da realidade virtual e suas interações com as pessoas e organizações muda a forma como o compartilhamento da informação e do conhecimento é pensado e realizado, as organizações precisam então preparar seus colaboradores para este novo modelo de globalização da informação (MEISTER, 1999);
- e) conhecimento de negócios globais – a globalização da economia direciona os negócios para um cenário internacional onde o pensamento estratégico é fundamental; atenta a esta conjuntura, as organizações precisam capacitar seu colaboradores para entender e atuar dentro destes mercados de forma a garantir a visão estratégica da organização (MEISTER, 1999);
- f) desenvolvimento de liderança – definição de um processo de formação de líderes que tenha abrangência não somente para desenvolvimento da gerência atual, mas também os funcionários com potencial para assumir cargos de liderança no futuro, o processo de desenvolvimento desses líderes dever trabalhado de forma clara e objetiva (SILVA, 2010); e
- g) autogerenciamento de carreira – considerada por Silva (2010) como a competência mais difícil de ser desenvolvida por requerer dos colaboradores uma mudança de comportamento, o objetivo desta competência é capacitar os funcionários em técnicas que permitam a ele próprio traçar seu plano de carreiras e mapear as qualificações necessárias para tal.

Mandelli (2009 *apud* Maillaro, 2010) destoa em parte dos demais autores ao declarar que no Brasil o departamento de Treinamento e Desenvolvimento foi suficiente para atender de maneira ampla a necessidade de desenvolvimento de competências individuais e operacionais requerida pelas organizações até a década de 1990, pois através de cursos oferecidos, mesmo de forma reativa, o T&D conseguia suprir a demanda de capacitação de colaboradores. O autor continua sua exposição teórica afirmando que após esse período, o mercado passou por mudanças que geraram uma demanda dentro das organizações por trabalhadores capazes de atuar em ambientes dinâmicos e complexos, neste contexto a

formação tradicional já não era mais suficiente, era preciso um modelo de educação corporativa que estivesse alinhado aos interesses da organização, ressalta Maillaro (2010).

O quadro 03 apresenta um conjunto de cinco aspectos conceituais a respeito da Universidade Corporativa e seu papel dentro do ambiente de mercado e nos processos de RH com vistas em um posicionamento estratégico da organização. Cada aspecto conceitual apresentado está respaldado por um conjunto de argumentos teóricos lecionados pelos autores consultados nesta pesquisa.

Quadro 03 – A Universidade Corporativa e as Competências Profissionais

Aspectos do Modelo	Posicionamento Teórico	Autores Consultados
A Universidade Corporativa e a Estratégia Corporativa	A Universidade Corporativa contribui efetivamente para o alinhamento estratégico dos colaboradores aos objetivos da companhia uma vez que prepara seus colaboradores para agir de forma estratégica.	Meister (1999); Eboli (1999;2004); Vivas (2008); Santos (2009); Marras (2001); Dutra <i>et al.</i> (2010); Dutra (2004); Fleury e Fleury (2001; 2004); Vitelli (2003); Marcondes (2008); Borges-Andrade <i>et al.</i> (2007); Alpersdedt (2001); Le Boterf (1995; 1997); Parry (1996) e Ruas (2005).
A Universidade Corporativa e a Competitividade Empresarial	Os programas das Universidades Corporativas dinamizam as competências profissionais e maximizam o desempenho destas dentro da organização; o resultado disso é agregação de valor à companhia no quesito conhecimento e diferenciação do capital humano pelas ações de educação já praticadas	Meister (1999); Eboli (1999; 2004); Vergara (2000); Santos (2009); Marras (2001); Dutra <i>et al.</i> (2010); Dutra (2004); Fleury e Fleury (2004); Silva (2010); Brandão e Guimarães (2004); Zarifian (2001); Hall (1992); Gramigna (2002); Parry (1996) e Ruas (2005)
A Universidade Corporativa e as Competências Profissionais	A gestão de competência é uma das melhores práticas desenvolvidas para a gestão de pessoas; nas organizações as competências necessárias para determinada função são mapeadas e identificadas, as lacunas encontradas na avaliação das competências individuais dos colaboradores são atendidas pela Universidade Corporativa	Meister (1999); Eboli (1999; 2004); Vivas (2008); Vergara (2012); Marras (2001); Dutra <i>et al.</i> (2010); Dutra (2004); Fleury e Fleury (2004); Brandão e Guimarães (2004); Zarifian (2001); Conte (2010); Borges-Andrade <i>et al.</i> (2007); Alpersdedt (2001); Hall (1992); Gramigna (2002); e Ruas (2005)
A Universidade Corporativa e as Atividades de Treinamentos e Desenvolvimentos	A Universidade Corporativa representa a evolução dos sistemas de T&D voltados exclusivamente para responder necessidades pontuais de conhecimento e habilidades na organização para um entendimento sistêmico que proporciona continuidade de desenvolvimento pelo uso dos recursos tecnológicos e didáticos preconizados pela Educação Corporativa	Meister (1999); Eboli (1999; 2004); Maillaro (2010); Santos (2009); Vivas (2008); Milioni (2001); Vitelli (2003); Vahdat (2008); Bigatão (2001); Abreu (2004); Alperdesdt (2001); Wiblen (2008); Borsatto (2005) Carvalho (2001) e Borges-Andrade <i>et al.</i> (2007);
A Universidade Corporativa e os Relacionamentos Profissionais	A Universidade Corporativa provoca interação entre os diversos elementos da cadeia produtiva por meio da aplicação de suas competências trabalhadas nos programas de treinamento; o desempenho das equipes é alterado conforme ações mais abrangentes de educação são tomadas	Meister (1999); Eboli (1999; 2004); Maillaro (2010); Santos (2009); Vivas (2008); Milioni (2001); Vitelli (2003); Blass (2005); Alperdesdt (2001); Wiblen (2008); Borsatto (2005) e Borges-Andrade <i>et al.</i> (2007);

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

### **3 A PETROBRAS**

A presente secção introduz a empresa pesquisada neste trabalho acadêmico; a subsecção 3.1 trata da origem da companhia e sua situação atual no mercado; a subsecção 3.2 apresenta o posicionamento estratégico da companhia, sua identidade e seus valores. O portfólio de produtos e serviços ofertados pela companhia é mostrado na subsecção 3.3; já a estrutura organizacional da empresa e a unidade de negócio a ser analisada neste trabalho são identificadas na subsecção 3.4. A subsecção 3.6 apresenta a TRANSPETRO, unidade onde será realizada a pesquisa de campo; a subsecção 3.6 trata da Universidade Corporativa da companhia, este item é composto por um histórico da universidade, o detalhamento de suas atribuições e identificação de suas ações no contexto da educação corporativa; por fim a subsecção 3.7 trata do modelo de gestão de competências praticado pela empresa com foco na gestão das competências profissionais da área corporativa selecionada para a pesquisa.

#### **3.1 Histórico**

A Petróleo Brasileiro S/A ou simplesmente PETROBRAS, foi fundada em 03 de Outubro de 1953 pelo então presidente Getúlio Vargas, a empresa tinha como objetivo atuar em nome da União no setor petrolífero sendo responsável por todas as reservas de petróleo dentro do território brasileiro; a empresa é fruto da campanha nacional intitulada “O petróleo é nosso” iniciada em 1946 pela população brasileira. A PETROBRAS começou a operar no ano de 1954, com duas refinarias que produziam 2.663 barris diários de petróleo e derivados, esta quantidade representava 1,7% do consumo nacional, neste período 54% da matriz energética era composta por petróleo e derivados (PETROBRAS, 2013).

A década de 1960 trouxe grandes desafios para a companhia em virtude do relatório técnico elaborado pelo geólogo Walter K. Link que alertava sobre as dificuldades de exploração de petróleo nas bacias terrestres brasileiras e indicava a exploração marítima como solução para a necessidade nacional de aumento de produção. A demanda por tecnologia adequada para transpor as dificuldades de exploração de petróleo em solo brasileiro foi o fator determinante para a criação do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento da PETROBRAS (Cenpes) em 1968; neste mesmo ano inicia-se a operação da primeira plataforma marítima de perfuração brasileira, fruto de desenvolvimento de tecnologia nacional (PETROBRAS, 2013).

A década de 1970 que foi marcada pela crise internacional do petróleo direciona a PETROBRAS para o desenvolvimento de sua cadeia produtiva e de distribuição; a criação da

BR distribuidora como suporte logístico para distribuição de seus produtos, a criação das fábricas de lubrificantes, a atuação na distribuição de etanol e a descoberta da bacia de Campos são marcos que colocam a PETROBRAS no mercado de energia internacional. A década seguinte é marcada pela ênfase nas políticas da empresa referentes à responsabilidade social e respeito ao meio ambiente; inúmeras parceiras e projetos são desenvolvidos para atender aos princípios da sustentabilidade (PETROBRAS, 2013).

As décadas de 1990 e 2000 são um período de grandes mudanças e novos desafios, a quebra do monopólio estatal do petróleo em 1994 faz com que a PETROBRAS desenvolva ainda mais suas competências no intuito de garantir competitividade no novo cenário do mercado. O desenvolvimento de tecnologia própria faz com que a PETROBRAS inicie as atividades de exploração em águas ultraprofundas e permite a descoberta e operacionalização dos campos de petróleo e gás na região do pré-sal. A crise no setor elétrico brasileiro motiva a PETROBRAS a diversificar seu portfólio de produtos com a compra de termelétricas que usam gás como fonte de alimentação; para viabilizar este projeto são construídos os terminais de GNL em Pecém e no Rio de Janeiro para receber o gás natural liquefeito e regaseificá-lo para uso na matriz energética (PETROBRAS, 2013).

Hoje a PETROBRAS é referência mundial em tecnologia de exploração marítima, tem autossuficiência na produção de petróleo e com a descoberta do pré-sal tem projeções de ser exportadora de grande porte no mercado mundial, seus avanços na diversificação do seu portfólio para energias renováveis e a otimização da eficiência energética a posiciona como uma empresa estrategicamente preparada para o novo cenário mundial baseado em sustentabilidade (PETROBRAS, 2013).

Razão Social: Petróleo Brasileiro S/A

Nome Fantasia: PETROBRAS

A PETROBRAS atua na indústria de óleo, gás e energia, de forma integrada e especializada nos segmentos de exploração e produção, refino, comercialização, transporte, petroquímica, distribuição de derivados, gás natural, energia elétrica, gás-química e bicomustíveis. (PETROBRAS, 2013)

A PETROBRAS é uma empresa de grande porte, possui mais de 100 plataformas de produção, 16 refinarias, 30 mil quilômetros em dutos e mais de seis mil postos de combustíveis. Tem reservas provadas em torno de 14 bilhões de barris de petróleo, com a descoberta de petróleo e gás na região do pré-sal, o Brasil pode ser o 4º maior produtor de

petróleo do mundo em 2030 segundo dados da própria empresa. A receita líquida da empresa em 2012 foi de R\$ 218 bilhões e o seu lucro de R\$ 21 bilhões. (PETROBRAS, 2013)

No Quadro 04 é possível visualizar os principais números da empresa que permitem a compreensão do porte da companhia:

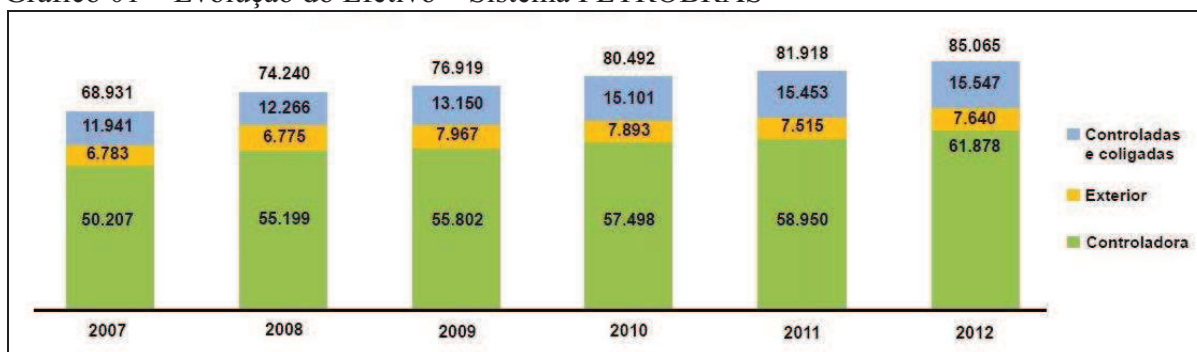
Quadro 04 – PETROBRAS em números

Investimentos	<i>R\$ 84 bilhões</i>	Refinarias	<i>15</i>
Receita Líquida	<i>R\$ 281 bilhões</i>	Rendimento das refinarias	<i>2.249.000 barris de derivados por dia</i>
Lucro Líquido	<i>R\$ 21 bilhões</i>	Frota de navios	<i>60 próprios</i>
Acionistas	<i>573.201</i>		<i>170 contratados</i>
Presença Global	<i>25 países</i>	Dutos	<i>31.265 km</i>
Número de colaboradores	<i>85.065</i>	Biocombustíveis	<i>7 usinas</i>
Produção Diária	<i>2.598.300 barris por dia</i>	Termelétricas	<i>19 usinas</i>
	<i>472.300 barris de gás natural por dia</i>	Energia Eólica	<i>4 usinas</i>
Reservas	<i>16,4 bilhões de barris de óleo e gás equivalente</i>	Postos	<i>8.507</i>
Plataformas de Produção	<i>135</i>	Fertilizantes	<i>3 fábricas</i>

Fonte: Adaptado de PETROBRAS (2013).

Atualmente a PETROBRAS conta com 85.065 colaboradores conforme dados do relatório anual de sustentabilidade a PETROBRAS do ano de 2012, isto representou um aumento de 3,8% do efetivo em relação ao ano passado. Do total de colaboradores 83.807 estão contratados por tempo indeterminado, 1.190 por tempo determinado e 68 por contrato especial; além disso, há 1.887 estagiários na empresa. O número de colaboradores de empresas prestadoras de serviço foi de 360.372 (PETROBRAS, 2013).

Gráfico 01 – Evolução do Efetivo – Sistema PETROBRAS



Fonte: Relatório Anual de RH PETROBRAS (2012)



### 3.2 Posicionamento estratégico

Conforme informado em seu relatório de sustentabilidade de 2012 ela é a empresa líder do setor petrolífero no Brasil, é uma sociedade anônima de capital aberto que é a sétima maior companhia de energia do mundo, com base no valor de mercado segundo o ranking da consultoria PFC Energy (2012), e décima quinta no ranking da Petroleum Intelligence Weekly (PIW), que tem como base, além do valor de mercado, uma análise de seis critérios operacionais. Desde 2006 a empresa faz parte do Índice Dow Jones de Sustentabilidade. A marca PETROBRAS está avaliada em R\$ 19,7 bilhões conforme dados de consultoria da BrandAlalytics em abril de 2012 (PETROBRAS, 2013).

A identidade visual da marca é mostrada na Figura 02:

Figura 02 – Marca PETROBRAS



Fonte: PETROBRAS (2013)

A missão da empresa, conforme divulgação institucional, é atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, no mercado nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua (PETROBRAS, 2012, p.2).

Para 2020 a visão da PETROBRAS é ser uma das cinco maiores empresas integrada de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse, conforme descrito em seus relatórios para os investidores (PETROBRAS, 2012, p.2).

De acordo com a PETROBRAS (2013) existe um conjunto de 10 valores que norteiam suas estratégias, ações e projetos para garantir a identidade da empresa, estes valores estão elencados e detalhados no Plano Estratégico da companhia, são eles:

- a) desenvolvimento sustentável - perseguir o sucesso dos negócios com uma perspectiva de longo prazo, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social e para um meio ambiente saudável nas comunidades onde atua;
- b) integração - buscar maximizar a colaboração e a captura de sinergias entre equipes, áreas e unidades, assegurando a visão integrada da companhia em suas ações e decisões;

- c) resultados - buscar incessantemente a geração de valor para as partes interessadas, com foco em disciplina de capital e gestão de custos. Valorizar e reconhecer, de forma diferenciada, pessoas e equipes com alto desempenho;
- d) prontidão para mudanças - estar pronto para mudanças e aceitar a responsabilidade de inspirar e criar mudanças positivas;
- e) empreendedorismo e inovação - cultivar a superação de desafios e buscar incessantemente a geração e implementação de soluções tecnológicas e de negócios inovadoras que contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos;
- f) ética e transparência - os negócios, ações, compromissos e demais relações são orientados pelos Princípios Éticos do Sistema PETROBRAS;
- g) respeito à vida - respeitar a vida em todas as suas formas, manifestações e situações e buscar a excelência nas questões de saúde, segurança e meio ambiente;
- h) diversidade humana e cultural - valorizar a diversidade humana e cultural nas relações com pessoas e instituições, garantir os princípios do respeito às diferenças, da não discriminação e da igualdade de oportunidades;
- i) pessoas - fazer das pessoas e de seu desenvolvimento um diferencial de desempenho da PETROBRAS; e
- j) orgulho de ser PETROBRAS – orgulhar-se de pertencer a uma empresa brasileira que faz a diferença onde quer que atue, por sua história, suas conquistas e por sua capacidade de vencer desafios.

### **3.3 Portfólio de produtos e serviços**

A gama de produtos ofertados pela PETROBRAS é extensa, dentre todos os produtos produzidos pela empresa os principais são combustíveis, petroquímicos, lubrificantes e a própria energia elétrica por meio de suas termelétricas e fontes renováveis.

O Quadro 05 mostra os principais produtos produzidos pela PETROBRAS:

Quadro 05 – Portfólio de produtos PETROBRAS

<b>LINHA DE PRODUTOS</b>	<b>PRINCIPAIS PRODUTOS</b>
Automotivo e rodoviário	Gasolina Comum, Gasolina Podium, Gasolina Supra Aditivada, Óleo Diesel, Diesel Podium, Extra Diesel Aditivado, Diesel Comum S-10, Extra Diesel Aditivado S-10, Gás Natural veicular (GNV), Lubrax, Lubrificantes, Flua Petrobras, Biodiesel, Etanol e Linha Evolua
Industrial e termelétrico	Add Cleaner, Óleo Diesel, Coque Verde de Petróleo, Graxas, Lubrificantes Industriais, Querosene Iluminante, Gás Natural Industrial, Solventes, Parafinas, Lubrax Industrial, Enxofre, Querosene, Gás Liquefeito de Petróleo (GLP), Óleos Combustíveis, Glicerina, Óleo de Mamona.
Indústria química e de petróleo	Enxofre, Especialidades Químicas, Fluidos Especiais, Óleos Vegetais, Óleos de Processo, Parafina, Produtos de Supla, Querosene, Solventes, Uréia, Pro peno, Nafta.
Doméstico	Gás Natural Residencial e GLP.
Aeronáutico	Lubrax Aviation, BR Jet Plus, BR Aviation Care, Gasolina de Aviação, Querosene de Aviação.
Ferrovário	Óleo Diesel, Lubrificantes Ferrovários.
Náutico	Óleo Diesel Marítimo e Diesel Verana.
Aquaviário	Bunker, Marbrax.
Agronegócio	Uréia, Uréia Fertilizante, Reforce N, Enxofre, Óleo para Pulverização Agrícola, Amônia, Farelo de Soja e Torta de Mamona.
Asfáltico	Emulsão para Imprimação, Asfalto Diluído de Petróleo (ADP), Emulsão Asfáltica, Asfalto Borracha, Cimento Asfalto de Petróleo (CAP).
Marítimo	Óleo Diesel, Óleo Diesel Marítimo (para pequenas embarcações), Lubrificantes Marítimos. Frotas Óleo Diesel, Lubrificantes.
<b>LINHA DE PRODUTOS</b>	<b>PRINCIPAIS SERVIÇOS</b>
Automotivo	De Olho no Combustível, Lubrax+, Lubrax Center, Siga Bem, Localizador de Postos, Lavamania, Controle Total de Frotas (CTF), Programa de Apoio ao Trabalhador em Transporte na Estrada.
Rodoviário	Central Avançada de Inspeção e Serviços (Cais), Controle Total de Frotas (CTF), Lubrificação, Análise de Lubrificantes, Abastecimento, Serviços em Fluidos, Análise de Combustão, Assistência Técnica Petrobras para adequação ao uso dos produtos que comercializamos.
Aeronáutico	Abastecimento, Aditivação, BR Aviation Auto Center, BR Aviation Card, BR Aviation Center, BR Aviation Club, Destaqueio, Espaço BR Aviation e Garantia de Qualidade
Asfáltico	Reciclagem a Frio in situ, Lamas Asfálticas, Microrrevestimento Asfáltico a Frio, Pré-Misturado a Frio, Tratamentos Superficiais.
Energia	Climatização, Diagnóstico Energético, Identificação do Potencial de Redução do Consumo de Energia, Identificação da Melhor Solução para Geração de Água Gelada, Retrofit de Instalações de Climatização, Geração de Energia no Horário de Ponta e Sistemas de Automação.
Industrial e termelétrico	Lubrificação, Abastecimento, Análise de Lubrificantes, Lubrax Express, Análise de Combustão, Lubrax System, Lubrax Matic, Serviços em Fluidos, Serviços Ambientais
Indústria química e de petróleo	Ambientais, Logísticos, Técnicos de Formulação e Aplicação de Fluidos (perfuração, completação), Serviços Associados aos Processos de Tratamento (óleo, água e gás).
Naval/marítimo	Lubrax System, Abastecimento, Instalação e Manutenção de Tanques, Bombas e Filtros, Lubrificação, Abastecimento.
Locomotiva	Abastecimento e Lubrificação.
Conveniência	BR Mania.
Relacionamento	Cartão Petrobras.

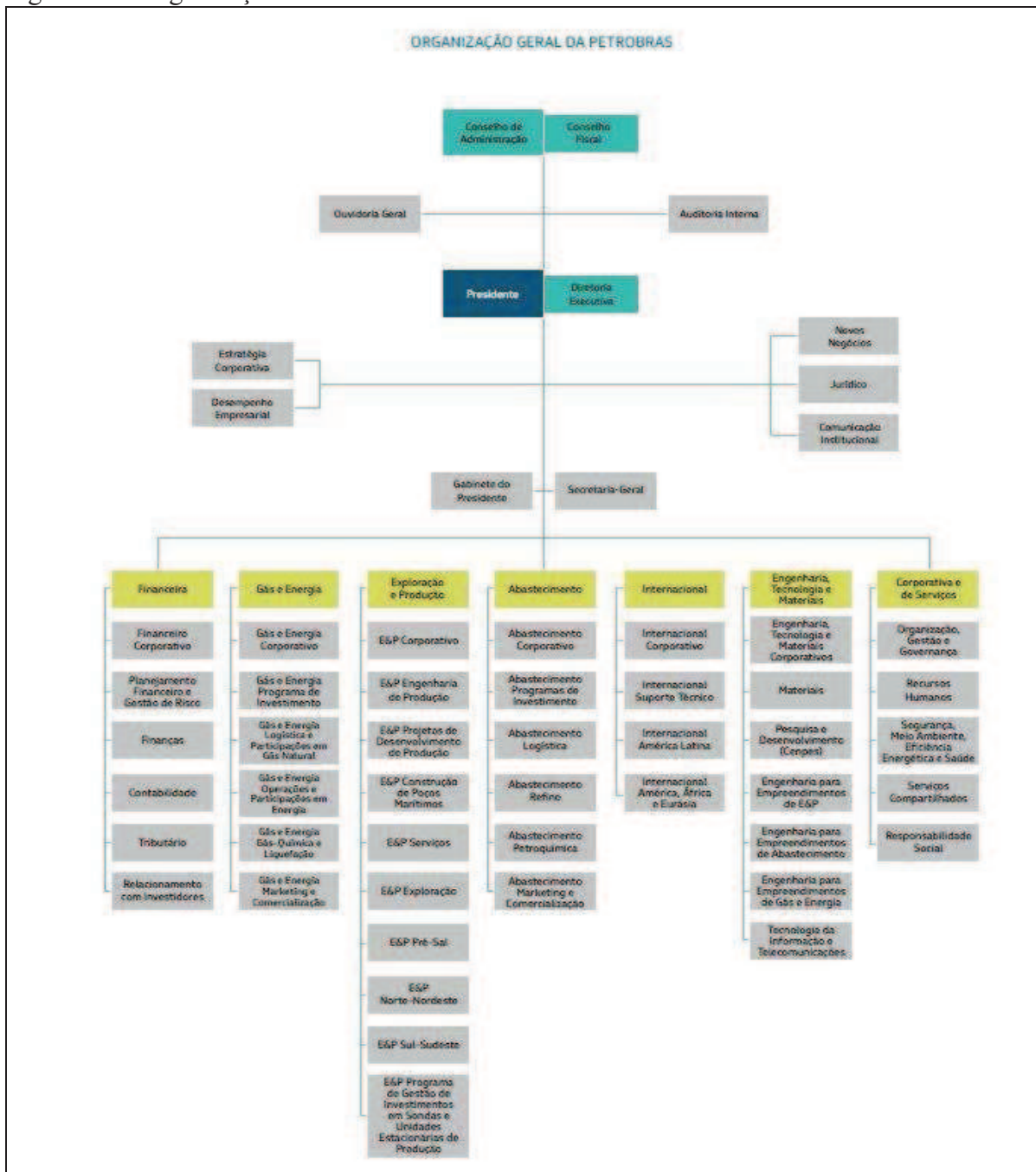
Fonte: PETROBRAS (2012).

### 3.4 Organograma

A estrutura de governança corporativa da PETROBRAS é composta pelo Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal, Auditoria Interna, Ouvidoria Geral, Comitê de Negócios e Comitês de Integração (PETROBRAS, 2013).

A Figura 03 mostra a estrutura organizacional da PETROBRAS atual:

Figura 03 – Organização Geral da PETROBRAS



Fonte: PETROBRAS (2012).

A área de Negócio Gás & Energia é a responsável pela gestão do produto GNL na PETROBRAS, sendo que existe uma parceria entre esta área de Negócio e a subsidiária PETROBRAS Transporte S/A, ou simplesmente TRANSPETRO para operacionalização logística deste produto no mercado brasileiro. Embora sejam unidades com gerenciamento distinto, ambas pertencem ao Sistema PETROBRAS que é composto pela empresa holding e suas subsidiárias; desta forma, todas as unidades de negócio e subsidiárias estão vinculadas e sujeitas ao plano estratégico da PETROBRAS e conseqüentemente às suas políticas e diretrizes de RH. As ações Educação Corporativa e Gestão de Competências abrangem tanto os colaboradores da área de Gás e Energia como os da TRANSPETRO; a parceria para a viabilização da inserção do produto GNL na companhia exigiu a parceria entre os detentores de conhecimento sobre o produto gás natural, no caso a Gás e Energia, e as competências dos responsáveis pela logística dos produtos da companhia: a TRANSPETRO.

Este estudo ficará limitado à estrutura organizacional referente à unidade gerencial responsável pelas operações do produto GNL no estado do Ceará; esta unidade foi a primeira no Brasil a operar este produto, tendo suas atividades iniciadas em 2008; desta forma pode se definir a Gerência de Gás Química e Liquefação pertencente à Unidade de Negócio Gás e Energia como detentora dos ativos e da gestão do produto, e a operacionalização do produto no Estado do Ceará sob a responsabilidade da Gerência de Operações do Nordeste Setentrional da TRANSPETRO.

### **3.5 A TRANSPETRO**

A Petrobras Transporte S/A ou simplesmente TRANSPETRO, é a principal empresa de logística e transporte do Brasil, transportando e armazenando petróleo, derivados, gás natural, combustíveis renováveis, petroquímicos e outros produtos. A TRANSPETRO é subsidiária integral do Sistema PETROBRAS, opera aproximadamente 11.500 quilômetros de dutos, 47 terminais uma frota com cerca de 60 petroleiros, a Companhia atua em duas áreas principais: a de Transporte Terrestre por meios do seu sistema interligado de dutos e terminais e a de Transporte Marítimo através de sua frota, também está presente no exterior com a subsidiária Fronape International Company. (TRANSPETRO, 2012)

A TRANSPETRO foi criada em função da Lei 9478/97 em 12 de junho de 1998, A partir de maio de 1999 os navios da frota da PETROBRAS foram incorporados à empresa e em 2000 a operação de Oleodutos e Terminais de armazenagem de petróleo, derivados e gás passaram a ser responsabilidade da companhia (TRANSPETRO, 2012).

A missão da TRANSPETRO é atuar de forma segura, rentável e integrada, com responsabilidade social e ambiental, no transporte e armazenamento de petróleo, derivados, gás, petroquímicos e renováveis. Tem como visão ser uma empresa de atuação internacional, líder em transporte multimodal da América latina e reconhecida pelo Sistema PETROBRAS e demais clientes como parceira preferencial, inovador e socialmente responsável (TRANSPETRO, 2012).

A TRANSPETRO é a responsável pela operação do gás natural liquefeito (GNL) no Brasil para o Sistema PETROBRAS, tendo em sua estrutura dois terminais de operação construídos para operar este produto; um localizado no Ceará, no complexo portuário de Pecém e outro localizado na Baía de Guanabara na cidade do Rio de Janeiro. Há um terceiro terminal em construção na cidade de Salvador; toda a oferta de gás natural do Sistema PETROBRAS é operada pela TRANSPETRO sendo que os dois terminais de GNL em operação representam aproximadamente 1/3 deste montante (TRANSPETRO, 2012).

A unidade operacional da TRANSPETRO no porto de Pecém, município de São Gonçalo do Amarante (CE) para a operação do produto GNL no Nordeste do país, consiste da seguinte estrutura funcional:

- a) gerência de operações;
  - engenheiros
  - supervisor de operação
  - técnicos de operação
- b) coordenação de manutenção;
  - engenheiros
  - supervisor de manutenção
  - técnicos de manutenção
  - técnicos administrativos
- c) coordenação de segurança, meio ambiente e saúde;
  - engenheiro de segurança
  - técnicos de segurança
- d) coordenação de conformidade; e
  - engenheiros;
  - administradores;
  - técnicos administrativos;
- e) assessoria náutica;
  - capitão de longo curso

A TRANSPETRO está alinhada com o modelo de governança da PETROBRAS, desta forma a empresa segue todos os valores, políticas, diretrizes e práticas de gestão de pessoal da PETROBRAS; o modelo de gestão de competências é aplicado de uniformemente em todo o sistema PETROBRAS, o que inclui a holding e todas as suas subsidiárias, sendo que a Universidade PETROBRAS também atende as demandas de todas as subsidiárias do grupo PETROBRAS de maneira igualitária

### **3.6 A Universidade PETROBRAS**

De acordo com Castro e Eboli (2013), embora não exista um banco de dados oficial, estima-se que hoje existam de 500 a 600 universidades corporativas brasileiras. Segundo dados da Pesquisa EC 2012, elas são bem financiadas, têm boas equipes dirigentes e 73% pertencem a empresas nacionais. Note-se que, na versão da pesquisa realizada em 2009, o percentual de empresas de capital nacional era de 67%. Neste cenário nacional desenhado nesta pesquisa está inserida a Universidade PETROBRAS.

Caldas (2005) relata que as demandas por funções técnicas na indústria de petróleo brasileira surgiram com a evolução deste mercado, no entanto não havia oferta de profissionais no Brasil que pudessem suprir essa carência; o autor afirma que a exclusividade das atividades de exploração, refino, transporte e comercialização de petróleo, que tinham tecnologia diversificada e em evolução constante, dificultava ainda mais a disponibilização de profissionais pelo mercado.

Borsatto (2005) faz um resumo da história da Universidade PETROBRAS; o autor informa que nos primeiros anos da PETROBRAS a empresa enviava seus profissionais para o exterior para obter a qualificação necessária, esta era uma estratégia onerosa para a empresa. O Setor de Supervisão e Aperfeiçoamento Técnico (SSAT) que pertencia ao Conselho Nacional do Petróleo foi absorvido pela PETROBRAS quando da sua criação, mas este não atendia as necessidades da empresa, por isso a PETROBRAS criou em 1995 o Centro de Aperfeiçoamento e Pesquisa do Petróleo (CENAP). Em seu livro, Caldas (2005) afirma que era atributo do CENAP o aperfeiçoamento das equipes técnicas e administrativas da empresa, além das atividades de pesquisa tecnológica. Após 1966 as atividades referentes a treinamento ficariam sob a responsabilidade da Divisão de Ensino (DIVEN) e as atividades de pesquisa tecnológica sob a tutela do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento (CENPES).

A Universidade Corporativa PETROBRAS surgiu da reestruturação da companhia em novembro de 2000, os dois Centros de Treinamento, juntamente com a DIDEN - Divisão

de Desenvolvimento de Recursos Humanos deram origem à Universidade Corporativa PETROBRAS (PETROBRAS, 2013). Borsatto (2005) afirma que os dois centros de treinamentos construídos na Bahia e no Rio de Janeiro solucionaram parte da necessidade de formação de mão-de-obra qualificada exigida para a PETROBRAS pelo mercado do petróleo. O pesquisador continua sua apresentação histórica fazendo referência aos convênios acertados entre a PETROBRAS e universidades tradicionais na década de 1980 para a criação de cursos de pós-graduação nas áreas de interesse da companhia; ao longo das próximas décadas a estrutura de ensino da PETROBRAS evolui até que no ano 2000 foi formalizada a Universidade Corporativa da PETROBRAS, em 2005 passou a ser conhecida como Universidade PETROBRAS após reestruturação organizacional (PETROBRAS, 2013).

A Universidade PETROBRAS é responsável pela capacitação dos colaboradores da companhia, cabendo a ela treinar e atualizar seus colaboradores para o exercício das competências necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico e no Plano de Negócios e Gestão da Companhia (PETROBRAS, 2013).

O projeto pedagógico empresarial (2005, p 13) da PETROBRAS apresenta sua Universidade Corporativa da seguinte forma: “Entidade educacional com a finalidade de assistir a organização da matriz na realização de sua missão por meio da condução de atividades que cultivem a aprendizagem, o conhecimento e o saber individuais e organizacionais.”

A Universidade PETROBRAS é composta por cinco escolas que abrangem as áreas de Exploração e Produção, Abastecimento, Gás e Energia, Engenharia e Tecnologias e a Escola de Gestão e Negócios. Além destas escolas a Universidade PETROBRAS tem em sua estrutura coordenações exclusivas para a Área Internacional e Programa de Formação. A modalidade de ensino a distância é suportada pelo Campus Virtual, que é uma área dedicada a desenvolver soluções educacionais utilizando diversos suportes multimídia. A universidade é composta pelos campi Rio/São Paulo e Salvador/Taquipe, que dispõem de infra-estrutura adequada para a realização dos cursos e treinamentos (PETROBRAS, 2013).

A Universidade PETROBRAS atua no desenvolvimento profissional dos colaboradores da companhia, tendo um portfólio de programas de capacitação conforme citado abaixo (PETROBRAS, 2013):

- a) programa de formação - cursos de formação para novos colaboradores contratados pela empresa, preparando-os para o pleno exercício profissional na companhia, promovendo interação com profissionais mais experientes e disseminando conhecimento sobre a indústria de energia;



- b) educação continuada - programas de educação continuada que abrangem cursos de atualização tais como palestras, oficinas, seminários de curta duração; e cursos de especialização como mestrados e doutorados com a participação de universidades e escolas de negócios;
- c) ensino à distância - através do uso de recursos tecnológicos atuais a serviço da educação corporativa, o ensino a distância vence barreiras geográficas e físicas ao permitir fluxo de conhecimento constante. O modelo de ensino a distância da Universidade PETROBRAS conta com as seguintes ferramentas:
- *ambiente virtual de aprendizagem* - ampla oferta de cursos de educação à distância, esta ferramenta permite simulação do contexto interativo que caracteriza as turmas presenciais;
  - *canal Universidade PETROBRAS na WebTV* - programação diversificada de palestras, seminários e telecursos; e
  - *comunidades virtuais* – troca de conhecimentos e de melhores práticas de trabalho através do ambiente virtual de interação entre colaboradores.
- d) desenvolvimento no exterior - treinamento em outros países através do Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos no Exterior (PDRHE), de responsabilidade da Universidade PETROBRAS;
- e) desenvolvimento gerencial - formação de lideranças da próxima década na empresa, o programa oferece seminários, especializações, cursos e workshops especialmente desenhados para atender as necessidades de desenvolvimento do público gerencial da empresa;
- f) desenvolvimento de supervisores - tem o objetivo de desenvolver nos participantes competências de gestão (de pessoas, de custos e de processos), valores, comportamentos e estratégias de negócios, alinhadas com o modelo de Gestão de Competências e ao Plano Estratégico da PETROBRAS;
- g) livros didáticos – programa no qual a PETROBRAS adquire parte da edição para utilizar como material didático em seus eventos educacionais, a idéia do programa é suprir a carência por literatura específica para o mercado de petróleo e gás em língua portuguesa; e
- h) consultoria e serviços técnicos - consultoria e serviços técnicos disponibilizados pela Universidade Corporativa para as áreas da companhia através do conhecimento e experiência dos profissionais de ensino lotados na universidade na solução de problemas.

A política de RH da PETROBRAS, no que diz respeito ao desenvolvimento de competências, assegura que é papel do RH “atrair, desenvolver, treinar e reter pessoas, investindo em seus talentos e aprimorando as suas competências técnicas e gerenciais, para atender à dinâmica dos negócios visando a manutenção da excelência competitiva.” (PETROBRAS, 2012a, p. 171) A PETROBRAS investiu em 2012 R\$ 239,3 milhões em desenvolvimento dos profissionais, este valor resultou em uma média de 96,3 horas de treinamento por colaborador segundo dados do relatório anual de sustentabilidade de 2012. Foram registradas aproximadamente 222 mil participações em cursos de educação continuada no Brasil e em outros países, e na formação de novos colaboradores. A Universidade PETROBRAS teve registro de 77 mil participações em cursos e conclave, além dos cursos de formação para 3.533 novos profissionais (PETROBRAS, 2012a). O Relatório de sustentabilidade de 2012 da empresa mostra o montante de recursos financeiros usados nos programas de capacitação dos colaboradores da PETROBRAS:

Tabela 01 – Evolução de indicadores de RH - Treinamento

<b>TREINAMENTO</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>
Investimentos (R\$ milhões)	239,3	207,6	161,3	115,6	219,1	223,8
Participações						
<i>Educação continuada</i>	222 mil	227 mil	218 mil	205 mil	191 mil	256 mil
<i>Curso de Formação</i>	3.533	2.368	2.215	1.991	2.822	2.101
<i>PDRHE</i>	1.954	1.696	1.440	921	1.915	2.248
<i>Desenvolvimento Gerencial</i>	3.231	3.445	3.442	2.482	1.419	632
<i>Desenvolvimento de Supervisores</i>	536	2.142	598	934	1.529	1.396
HHT Médio	96,3	84,6	86,4	72,2	103,1	99,7

Fonte: Adaptado de PETROBRAS (2012).

De acordo com o Sr. José Alberto Bucheb, gerente geral da Universidade PETROBRAS, o reconhecimento nacional e internacional da PETROBRAS na capacitação de seus colaboradores é notório, sendo que a Universidade Corporativa da companhia tem papel decisivo neste processo. O Sr Bucheb ressalta em sua entrevista que a área de Recursos Humanos da empresa tem importância relevante na formação de mão de obra para a indústria de óleo, gás, energia e biocombustíveis (PETROBRAS, 2013).

Em entrevista no 37º Fórum de debates Brasilianas.org J. A. Bucheb declarou:

O grande desafio da Universidade PETROBRAS atualmente é acelerar o processo de compartilhamento de conhecimento, ou seja, permitir a transferência desse conhecimento existente na companhia dos profissionais mais experientes para os mais jovens (PETROBRAS, 2013).

A empresa destaca o papel da Universidade PETROBRAS na formação de mão-de-obra detalhando as principais ações de sua universidade com relação ao treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores:

A Universidade PETROBRAS atua na formação e capacitação dos colaboradores. O Programa de Formação, voltado para os profissionais recém-admitidos na PETROBRAS, pode ter a duração de três a 13 meses e os cursos começam antes mesmo de o colaborador iniciar suas atividades laborais. Já a formação continuada acompanha o colaborador durante toda a carreira, por meio de cursos de curta ou longa duração, além de pós-graduação no Brasil ou no exterior (PETROBRAS, 2013).

Sistema Educacional Corporativo da PETROBRAS tem credenciamento especial dado pelo Conselho Nacional de Educação desde 2008; a Universidade PETROBRAS tem reconhecimento dado pelo Ministério da Educação para emissão de diplomas para os cursos de especialização em nível de pós-graduação *lato sensu* em Engenharia de Petróleo e Gás Natural, Geofísica do Petróleo e Gás Natural e Processamento de Petróleo e Gás Natural. A Universidade PETROBRAS é certificada com o ISO 9001:2008 tendo sido certificada em 2013 após auditoria da ABNT (PETROBRAS, 2013).

O discurso da PETROBRAS sobre a dinâmica de troca de conhecimento entre colaboradores novos e os mais experientes pelo processo de educacional promovido pela Universidade PETROBRAS corrobora com o papel proposto por Meister (1999) para as universidades corporativas, onde a sinergia provocada pelas interações educacionais entre os colaboradores de uma companhia produz vantagem competitiva na medida em que desenvolve a aprendizagem organizacional e continuada.

A Universidade Petrobrás é resultado da readequação da companhia ao ambiente de mercado de energia que têm dinâmicas complexas e exigência de qualificação de profissionais diferenciadas, para atender a essa demanda do mercado a PETROBRAS buscou alinhamento aos ensinamentos de Meister (1999) que propõe que a Universidade Corporativa cumpre este papel, tendo em vista a resposta organizacional que a educação corporativa proporciona na capacitação de colaboradores e gestores; este comprometimento da empresa em agir estrategicamente na gestão de pessoas e de suas competências é a força motriz para a implantação de modelos educacionais corporativos segundo Jeanne C. Meister (1999) e Marisa Eboli (1999; 2004).

O caráter evolutivo da Universidade Corporativa frente aos centros de Treinamento e Desenvolvimento exposto pelos ensinamentos de Meister (1999) e Eboli (2004) fica evidenciado na PETROBRAS quando confrontado com as narrativas de Caldas (2005), Bigatão (2001) e da própria companhia (PETROBRAS, 2013) acerca do surgimento

da Universidade Corporativa da empresa a partir das mutações ocorridas na sua estrutura de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal gerenciada pelo RH da companhia.

A Universidade PETROBRAS oferece soluções de educação para todo o Sistema PETROBRAS, o que inclui além dos colaboradores da empresa e suas subsidiárias, fornecedores que prestam serviços para a companhia como terceirizados, quando necessário para o desempenho de suas funções, e até mesmo clientes externos por meios dos programas de disseminação de conhecimento (PETROBRAS, 2013); esta abrangência de ações da Universidade PETROBRAS no contexto da educação corporativa se alinha à própria definição de Meister (1999) sobre a Universidade Corporativa como um “guarda-chuva estratégico” para desenvolvimento da organização no âmbito de suas competências.

Os programas do curso de formação, educação continuada e pós-graduação ofertados pela Universidade PETROBRAS constituem uma aplicação direta do modelo educacional proposto por Meister (1999) para as universidades corporativas, onde estas atuam como meio de continuidade do processo de aprendizagem iniciado na escola tradicional; conforme PETROBRAS (2013) o objetivo deste portfólio de programas educacionais é o desenvolvimento dos profissionais dentro da organização desde o momento em que estes são admitidos pela companhia e os acompanhando durante sua carreira na organização.

A Universidade PETROBRAS apresenta características conceituais e funcionais que a aproximam do modelo de Universidade Corporativa apresentado pela escritora norte-americana Jeanne C. Meister em sua obra intitulada *Corporate Universities* publicada pela primeira vez em 1998; no Quadro 06 são apresentadas as características comuns entre o modelo de Meister (1999) e o praticado na PETROBRAS no que tange aos aspectos conceituais da Universidade Corporativa.

Quadro 06 – A Universidade PETROBRAS – Comparativo dos aspectos conceituais

Aspectos do Modelo	Posicionamento Teórico Meister (1999)	Prática Observada Universidade PETROBRAS – UP
A Universidade Corporativa e a Estratégia Corporativa	A Universidade Corporativa atende as necessidades estratégicas da organização quando ao desenvolvimento e aquisição de competências necessárias e de saber organizacional	A Universidade PETROBRAS se posiciona como ferramenta de apoio ao alinhamento estratégico, na medida em que atua no desenvolvimento das competências requeridas pela organização para atendimento de sua visão estratégica
A Universidade Corporativa e a Competitividade Empresarial	Por meio do desenvolvimento das competências necessárias, tanto organizacionais como individuais, a Universidade Corporativa promove o desenvolvimento do capital intelectual dos empregados garantindo assim competitividade da empresa no mercado	A Universidade PETROBRAS tem por missão "atrair, desenvolver, treinar e reter pessoas, investindo em seus talentos e aprimorando as suas competências técnicas e gerenciais, para atender à dinâmica dos negócios visando a manutenção da excelência competitiva" (PETROBRAS, 2013)
A Universidade Corporativa e as Competências Profissionais	A Universidade Corporativa atua como ferramenta de desenvolvimento das competências organizacionais e individuais, fornecendo soluções educacionais para as demandas originadas das lacunas percebidas entre as competências requeridas e as necessárias para a corporação	A Universidade PETROBRAS atende as demandas de capacitação de pessoal identificadas nos processos de Gestão por Competências
A Universidade Corporativa e as atividades de Treinamento e Desenvolvimento	A Universidade Corporativa deve privilegiar a aquisição e manutenção conhecimentos, habilidades e atitudes fortalecendo a cultura corporativa e o conhecimento coletivo	"O grande desafio da Universidade PETROBRAS atualmente é acelerar o processo de compartilhamento de conhecimento, ou seja, permitir a transferência desse conhecimento existente na companhia dos profissionais mais experientes para os mais jovens" (PETROBRAS, 2013)
A Universidade Corporativa e os Relacionamentos Profissionais	A Universidade Corporativa deve atuar como um esforço organizacional para a construção social do conhecimento, estabelecendo elos de comunicação e interatividade de toda a cadeia de colaboradores	A Universidade PETROBRAS tem o papel de disseminar o conhecimento entre os colaboradores promovendo a interação entre empregados para troca de conhecimento

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

No Quadro 07 são expostas as premissas de gestão propostas por Meister (1999) para a Universidade Corporativa no que diz respeito aos aspectos funcionais da universidade nas suas relações com a organização e ambiente externo e as semelhanças com as políticas de gestão adotadas na Universidade PETROBRAS.

Quadro 07 – A Universidade PETROBRAS – Comparativo dos aspectos funcionais

Aspectos do Modelo	Posicionamento Teórico Meister (1999)	Prática Observada Universidade PETROBRAS – UP
Disponibilidade e Acessibilidade do Conhecimento	A Universidade Corporativa disponibiliza e oferta as mais diversas soluções educacionais através de recursos didáticos e tecnológicos que permitam o acesso dos funcionários ao conhecimento a qualquer momento e local, de maneira fácil e objetiva	A Universidade PETROBRAS oferece diversas soluções educacionais para os empregados do Sistema PETROBRAS e utiliza várias ferramentas didáticas e tecnológicas para facilitar o acesso ao conhecimento
Parcerias com outras instituições de fomento do conhecimento	Para garantir o desenvolvimento das competências individuais e organizacionais de forma contínua a Universidade Corporativa de uma corporação deve promover formação de parcerias entre colaboradores, gestores, instituições de ensino e outras organizações no intuito de desenvolver e aplicar as soluções educacionais necessárias	A Universidade PETROBRAS tem diversas parcerias com universidades tradicionais, instituições de ensino profissional e outras organizações no intuito de assegurar as ações educacionais necessárias para o desenvolvimento das competências necessárias para a organização
Diversidade de Programas Educacionais	Os programas das Universidades Corporativas são desenhados em função das estratégias de negócios da organização, o intuito é desenvolver competências críticas para o alcance dessas metas corporativas	A Universidade PETROBRAS conta com diversos programas de desenvolvimento, estes programas atendem necessidades específicas em função das necessidades do negócio
Público-Alvo	A Universidade Corporativa atende aos públicos interno e externo, desenvolvendo as competências necessárias para funcionários, clientes, fornecedores, distribuidores, parceiros comerciais e comunidade	A Universidade PETROBRAS oferta soluções educacionais que atendem funcionários da companhia, fornecedores, clientes e parceiros comerciais
Estrutura Física	A Universidade Corporativa pode e deve ter estrutura física e virtual para desempenho de suas tarefas educacionais	A Universidade PETROBRAS conta com dois campi e um ambiente virtual de aprendizagem
Prática de Negócio	A Universidade Corporativa aplica a aprendizagem baseada na prática dos negócios da organização	A Universidade PETROBRAS atua de forma a colaborar com os processos gerenciais do negócio, a aprendizagem é voltada para as especificidades do mercado de Petróleo, Gás e Energia

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

### 3.7 As competências profissionais na PETROBRAS

De acordo com Amorim *et. al.* (2007) a área de RH da PETROBRAS vem percebendo a necessidade de adaptação à nova realidade de mercado, onde as empresas são direcionadas a dispor de um quadro funcional cada vez mais competente, de forma a enfrentar os desafios do mundo globalizado e dinâmico com eficácia de negócio. A Gestão de Competências tem sido a ferramenta da PETROBRAS para a manutenção de suas vantagens

competitivas pela tentativa sistêmica de alinhamento das competências individuais com as metas da organização.

O ano 2007 demonstrou que a PETROBRAS deve se preparar para um novo patamar no cenário mundial da indústria de energia. Atuamos num contexto dinâmico e globalizado, onde a competitividade das organizações depende cada vez mais da sua capacidade de diferenciação. Essa diferenciação é concretizada por meio das pessoas que a integram. A Gestão de Competências se apresenta como a mais evoluída estratégia de gestão de pessoas, permitindo que cada colaborador conheça o que se espera dele no exercício de suas atividades, facilitando seu desenvolvimento e promovendo uma gestão integrada dos processos de recursos humanos (PETROBRAS, 2008, p. 1).

De acordo com Amorim *et. al.* (2007) a gestão de competências na PETROBRAS passa a ganhar maior relevância no ano de 2001 com o início de um processo de mudanças no RH da companhia que culminou na criação de um modelo interno de gestão de competências pela área de RH Corporativo, o objetivo deste modelo estava explicitado nas diretrizes corporativas da PETROBRAS, que é “reter, desenvolver e atrair competências necessárias à manutenção da liderança de mercado.” (PETROBRAS, 2012a, p. 171).

O perfil de negócio da PETROBRAS deve ser suportado por um conjunto amplo e diverso de competências instaladas na organização, dentre estas competências, uma grande parte delas tem caráter específico às atividades da indústria de óleo e gás. Segundo RODRIGUEZ *et. al.* (2005, pg. 2),

Os desafios apresentados à PETROBRAS desde sua criação levaram-na a dedicar seus melhores esforços à seleção e formação de um quadro profissional capaz de responder – com pioneirismo, agilidade e eficiência – às dificuldades de implantação e consolidação da indústria de petróleo no Brasil. Dessa maneira, a PETROBRAS fortaleceu-se na crença de que a competência é fator decisivo para o sucesso de sua empreitada.

No plano de Políticas e Diretrizes de Recursos Humanos da companhia apresenta a política de gestão de pessoas como primordial, sendo a gestão das competências uma das ferramentas para consolidação desta meta, dentre as várias políticas de RH da empresa a primeira política citada é:

*“Atrair, desenvolver, treinar e reter pessoas, investindo em seus talentos e aprimorando as competências técnicas e gerenciais, atendendo à dinâmica dos negócios visando sustentar a excelência competitiva.”* (PETROBRAS, 2012b).

A empresa ainda propõe um conjunto de diretrizes que apóiam esta política de gestão de pessoas baseada em competências, a seguir seguem estas diretrizes conforme citadas em procedimento corporativo (PETROBRAS, 2012b):

- a) aprimorar os processos de recrutamento, seleção e capacitação de pessoal de modo a atender às competências exigidas pela natureza e dinâmica dos negócios do Sistema PETROBRAS;
- b) recrutar e treinar profissionais e gerentes para atuação em novas áreas de negócio (internacional, gás e energia) da empresa;
- c) intensificar a utilização dos recursos de movimentação de pessoal entre as Áreas e empresas do Sistema PETROBRAS com o objetivo de reduzir hiatos de competências;
- d) manter o fortalecimento da capacitação tecnológica e das competências técnicas e administrativas das Áreas de Negócio e Áreas de Apoio;
- e) aprimorar a atuação da Universidade Corporativa no Sistema PETROBRAS e fortalecer o intercâmbio e o compartilhamento de conhecimentos;
- f) estimular permanentemente e de modo orientado o autodesenvolvimento dos colaboradores, bem como transmissão de conhecimentos entre as equipes e indivíduos dentro da organização;
- g) consolidar as práticas de gestão e os instrumentos de identificação e retenção de talentos e competências;
- h) vincular as práticas de gerenciamento de desempenho de líderes e gerenciamento de desempenho de pessoal com os objetivos e metas desdobrados do Plano Estratégico, de modo a sustentar a excelência competitiva nas empresas do Sistema PETROBRAS; e
- i) consolidar as práticas de desenvolvimento dos gerentes, fortalecendo as habilidades e competências requeridas pelos negócios e aprimorando a capacitação para o exercício da liderança de pessoas.

A companhia define gestão de competências da seguinte forma:

É o instrumento definido pela PETROBRAS para desdobrar suas estratégias, materializando-as em um conjunto de comportamentos estruturados e diferenciados que facilitem a execução e integração dos processos de recursos humanos. Trata-se de moderna ferramenta, adotada internacionalmente pelas grandes corporações, que confere eficiência à gestão do capital humano e propicia a criação de identidade única às organizações (PETROBRAS, 2008, p. 3).

Amorim *et. al.* (2007) afirmam que inicialmente estruturação do modelo de gestão de competências estava direcionada exclusivamente para a área gerencial, buscando assim o alinhamento entre o perfil dos gerentes e os objetivos da empresa. As autoras declaram ainda que nos anos seguintes a companhia iniciou um mapeamento das competências corporativas



essenciais para o alcance dos seus objetivos estratégicos e por conseqüência, a identificação de competências individuais que corroborassem com as competências organizacionais essenciais. O estudo também tinha a função de levantar as lacunas existentes entre as competências desejadas e as existentes dentro da organização.

Existem macroprocessos da gestão de Recursos Humanos que são desdobramentos do plano estratégico da companhia, dentre os macroprocessos apresentados no plano de negócios e no site da empresa podemos destacar aqueles que estão diretamente ligados ao objeto deste estudo, são eles:

- a) gerir competências individuais específicas - identificar e gerir as competências necessárias para a execução dos processos organizacionais e atingimento dos objetivos estratégicos (PETROBRAS, 2013);
- b) gerir conhecimento - identificar, criar, reter, disseminar e aplicar o conhecimento individual, coletivo e organizacional, criando um ambiente propício à inovação (PETROBRAS, 2013);
- c) desenvolver aprendizagem organizacional - desenvolver conhecimento organizacional e competências necessárias à sustentabilidade do negócio (PETROBRAS, 2013);
- d) gerir desempenho - planejar, negociar, acompanhar e avaliar o desempenho dos colaboradores e equipes com base em suas competências e metas (PETROBRAS, 2013); e
- e) desenvolver colaboradores - desenvolver, aprimorar e fortalecer as competências dos colaboradores (PETROBRAS, 2013).

Na área de Gestão de Competências, em seu site a PETROBRAS declara que a implantação do plano estratégico na companhia exigiu um novo modelo de Gestão de Competências que priorizasse a adequação e retenção de competências-chave, identificadas como de alto impacto no mercado e elevado grau de influência na conquista da liderança competitiva. Inicialmente, este projeto de gestão foi inicialmente direcionado para diretores, gerentes-executivos e gerentes (PETROBRAS, 2013).

Amorim *et. al.* (2007) declaram que o modelo de gestão de competências da PETROBRAS foi evoluindo à medida que o plano estratégico da companhia era revisado, a necessidade de aprimoramento do modelo de gestão de desempenho também motivou a área de RH a repensar o gerenciamento das competências organizacionais e individuais desmembrando essa gestão em quatro vertentes:

- a) dar suporte ao novo estilo gerencial da PETROBRAS;

- b) estar perfeitamente alinhada com a estratégia da organização;
- c) estar integrada com todas as ações realizadas pelas áreas de Recursos Humanos; e
- d) estar coerente com os valores e comportamentos desejados pela Cia. (AMORIM *et. al.* 2007, p. 36).

Para promover o entendimento comum e facilitar a compreensão do modelo de Gestão de Competências da PETROBRAS, a empresa criou o Dicionário de Competências que constitui a documentação descritiva do Modelo de Competências adotado pelo Sistema PETROBRAS. O conteúdo deste dicionário de competências está atualizado e contempla as atuais e futuras necessidades do negócio, estabelecendo a relação entre as competências e a estratégia da companhia modelada no Plano Estratégico para 2020. As competências organizacionais e as competências individuais corporativas estão listadas e definidas neste documento (PETROBRAS, 2008).

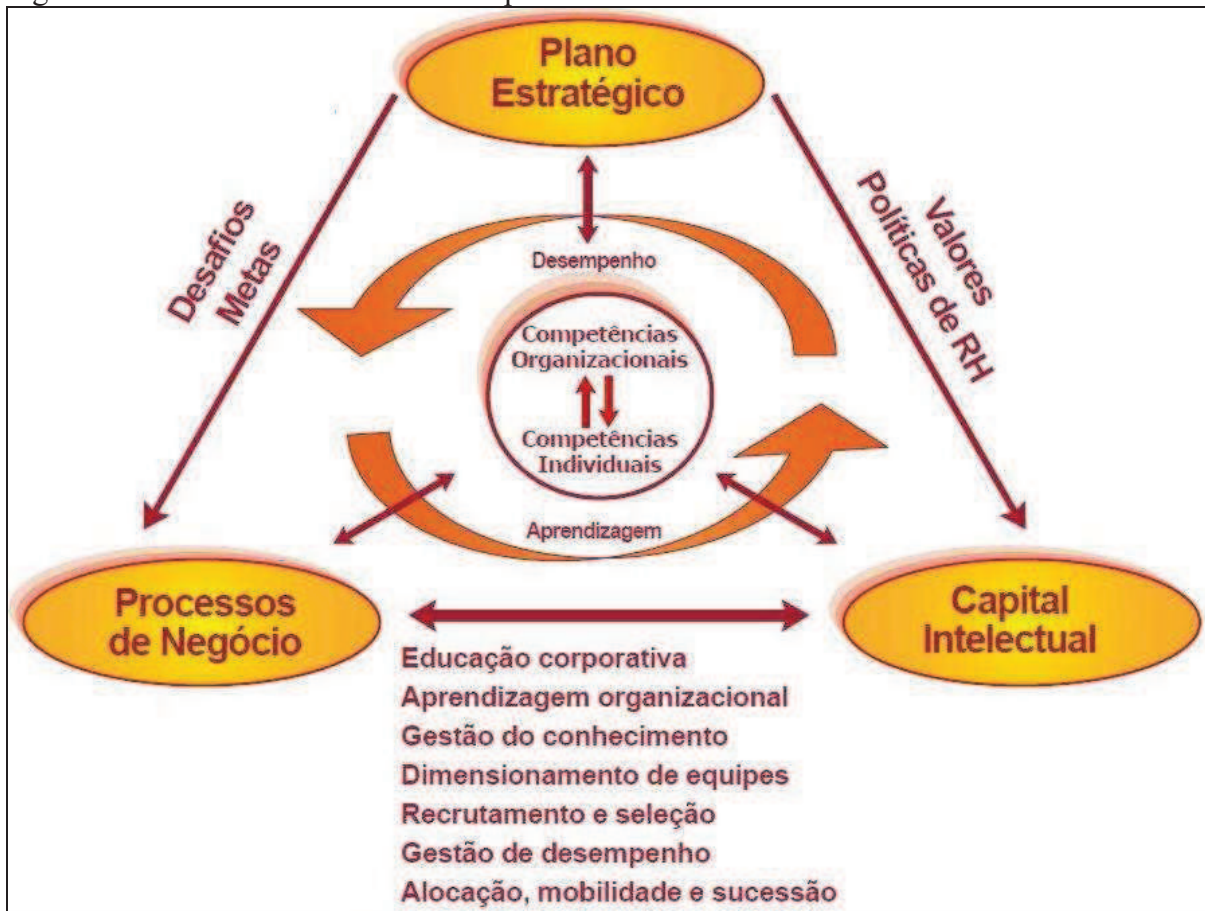
Quadro 08 - Definições de Competências do Sistema PETROBRAS

COMPETÊNCIAS	DEFINIÇÃO
<b>Competências Organizacionais</b>	Conjunto de habilidades e comportamentos estruturados diferenciados e que suportam uma vantagem estratégica, competitiva e sustentável em longo prazo
<b>Competências Individuais</b>	Saber agir responsável, que implica a capacidade de mobilizar os conhecimentos, habilidades e atitudes que suportam as competências organizacionais requeridas.
<b>Competências Individuais Corporativas</b>	São as competências individuais núcleo, que devem estar presentes em todos os colaboradores do Sistema PETROBRAS e que garantem a identidade corporativa.
<b>Competências Individuais Específicas</b>	São as competências que respondem às demandas e características dos processos e atividades de cada segmento e serão geridas por meio de uma metodologia corporativa.

Fonte: Adaptado de PETROBRAS, 2008

O modelo de gestão de competências da PETROBRAS é sintetizado na Figura 04 que mostra as relações entre o plano estratégico, o capital intelectual e os processos de negócio da empresa em um enfoque sistêmico.

Figura 04 – Modelo de Gestão de Competências PETROBRAS



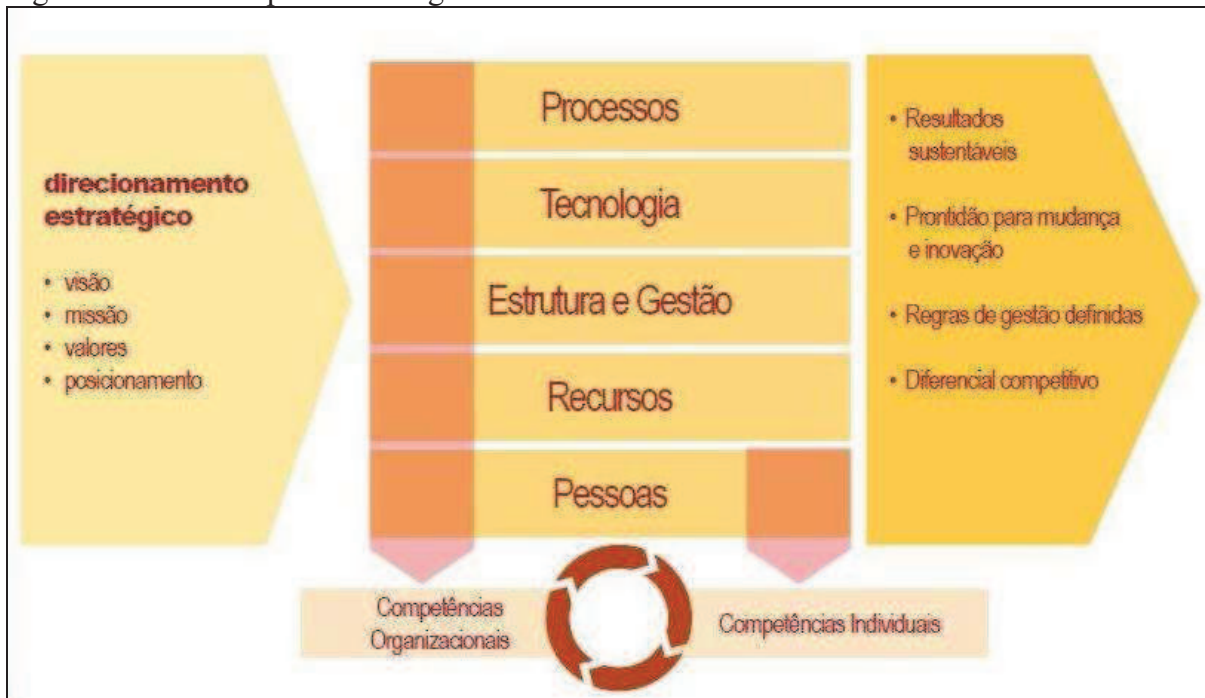
Fonte: Dicionário de Competências PETROBRAS (2008)

A PETROBRAS (2008) se apóia em uma definição de competências organizacionais balizada por competências individuais, o texto a seguir extraído do Dicionário de Competências da companhia deixa evidente o alinhamento entre o pensamento da organização a respeito das competências e as definições de Ruas, Antonello e Boff (2005) e Dutra (2004):

As competências organizacionais são o ponto de partida para reconhecer as competências individuais, que devem caracterizar o estilo de gestão da PETROBRAS. Por sua vez, as competências individuais colaboram para o atendimento dos resultados esperados e criação da identidade da Companhia, assim como suportam as competências organizacionais, sendo retroalimentadas por elas, numa relação de influência mútua (PETROBRAS, 2008, p. 7).

A Figura 05 mostra sistematicamente esta relação entre competências organizacionais e individuais:

Figura 05 – As Competências Organizacionais e Individuais na PETROBRAS



Fonte: Dicionário de Competências PETROBRAS (2008)

Amorim *et. al.* (2007) lecionam que a gestão das competências individuais na PETROBRAS tinha foco na definição de competências individuais na esfera gerencial apenas, o pressuposto era que existiam competências específicas para as funções gerenciais e que a partir dos gerentes a disseminação da gestão de competências por toda a empresa era possível.

A definição de competências individuais defendida por Fleury e Fleury (2004) e Le Boterf (1997) é base para a construção do conceito de competência individual apresentado pela PETROBRAS para o mercado:

“Saber agir responsável, que implica na capacidade de mobilizar os conhecimentos, habilidades e atitudes e que suportam as competências organizacionais, de maneira a gerar o melhor resultado diante dos desafios estratégicos estabelecidos pela PETROBRAS (PETROBRAS, 2008, p. 7).

No que diz respeito aos gestores da companhia e suas competências requeridas Amorim *et. al.* (2007) afirmam o seguinte:

O gestor além do conhecimento técnico e do negócio tem que se autodesenvolver, pois a organização cada vez mais exige dele um currículo bastante amplo de conhecimentos e, para fazer frente às novas demandas que surgem, as habilidades gerenciais devem ser radicalmente enriquecidas. Assim, o gestor acaba dominando um leque de saberes que possibilita o seu posicionamento de forma competitiva no mercado, atendendo às necessidades da organização (AMORIM *et. al.* 2007, p. 39).

As competências individuais mapeadas para os cargos gerenciais segundo Ariel Amorim *et. al.* (2007) são:

- a) atuação estratégica;
- b) capacidade de decisão;
- c) criatividade;
- d) foco no cliente;
- e) liderança de pessoas;
- f) negociação;
- g) orientação para resultados; e
- h) visão sistêmica.

Segundo Amorim *et. al.* (2007) a segunda etapa do processo de reestruturação do modelo de competências na PETROBRAS foi de identificação das competências individuais que deveriam estar presentes em toda a sua força de trabalho, que a companhia as denominou de *competências individuais corporativas*, e as competências que levavam em conta as necessidades dos processos e atividades de cada área; estas competências classificadas por Dutra, Fleury e Ruas (2010) como profissionais foram reclassificadas pelo RH da PETROBRAS como *competências individuais específicas* (PETROBRAS, 2008).

As competências individuais corporativas necessárias para a força de trabalho da PETROBRAS estão listadas no Dicionário de Competências da companhia, cada competência é avaliada em uma escala de quatro níveis de complexidade averiguada em uma avaliação de desempenho tipo 360°; são elas:

- a) trabalho em equipe - capacidade de trabalhar cooperativamente, integrando os interesses individuais aos do grupo, para o alcance de um objetivo comum, na busca de resultados para o negócio, considerando as características pessoais, culturais e profissionais (PETROBRAS, 2008, p. 23);
- b) iniciativa - capacidade de impulsionar e implementar ações de forma antecipada e proativa com espírito empreendedor, analisando as conseqüências e impactos de suas ações, tanto nas pessoas como nos processos, no meio-ambiente e nas comunidades onde atua (PETROBRAS, 2008, p. 23);
- c) liderança de pessoas - capacidade de inspirar, motivar, desenvolver e orientar pessoas para o alcance das metas da PETROBRAS, respeitando a multiculturalidade e diversidade, tornando-as vantagem competitiva (PETROBRAS, 2008, p. 24);
- d) atuação estratégica - capacidade de identificar oportunidades e realizar planos de ação, ajustando-os constantemente em função da evolução dos cenários e seus impactos na Companhia. Inclui o estímulo à colaboração e sinergia dentro

e entre as unidades organizacionais do Sistema, garantindo a sustentabilidade dos negócios (PETROBRAS, 2008, p. 24);

- e) orientação para processos e resultados - capacidade de alcançar e superar metas estabelecidas, garantindo a qualidade e eficácia dos processos definidos pela PETROBRAS. Pressupõe planejamento, acompanhamento e análise dos processos que levam aos resultados econômico-financeiros, sociais e ambientais (PETROBRAS, 2008, p. 25);
- f) criatividade e inovação - capacidade de gerar e incentivar novas idéias, avaliando sua viabilidade de implementação, despreendendo-se de paradigmas e modelos mentais pré-existentes. Implica em interpretar situações e criar soluções não usuais para alcançar os objetivos da organização (PETROBRAS, 2008, p. 25);
- g) aprendizagem e compartilhamento do conhecimento - capacidade de buscar, apreender, aplicar e disseminar conhecimentos para o crescimento pessoal e organizacional. Inclui aprender com as experiências próprias e de outros, bem como, “desaprender” quando necessário (PETROBRAS, 2008, p. 26);
- h) foco no cliente - capacidade de identificar e atender as necessidades presentes e futuras dos clientes internos, externos e dos mercados, a fim de antecipar oportunidades sustentáveis para a Companhia, levando em conta as características relevantes dos processos, produtos e serviços que agregam valor para o cliente e intensificam sua satisfação (PETROBRAS, 2008, p. 26); e
- i) capacidade de decisão - capacidade de agir com rapidez e flexibilidade, avaliando e gerenciando riscos para a tomada de decisões, considerando situações incertas, adversas e ambíguas. Inclui analisar as conseqüências e impactos de suas decisões tanto nas pessoas como nos resultados, bem como no meio-ambiente e nas comunidades onde atua (PETROBRAS, 2008, p. 27).

Para cada cargo ou grupos de colaboradores foram definidos perfis de competência com níveis requeridos específicos, o objetivo desta compilação de perfis de competências é garantir identificação dos colaboradores da PETROBRAS com o plano estratégico da companhia. O perfil de competências permite identificar as capacidades existentes e as necessárias para o desenvolvimento dos negócios da empresa, conhecer o desempenho que a companhia espera de seus profissionais, identificar pontos fortes e áreas de melhoria do desempenho, e finalmente, reforçar o processo de formação e desenvolvimento (PETROBRAS, 2008).

As competências profissionais ou individuais específicas, conforme classificação da PETROBRAS tem a seguinte definição corporativa:

As competências individuais específicas são as que respondem às demandas e características dos processos e atividades de cada segmento e serão geridas por meio de uma metodologia corporativa desenvolvida pela Companhia, levando em conta as várias experiências existentes, as necessidades e particularidades dos diversos negócios, bem como as melhores práticas do mercado (PETROBRAS, 2008, p. 30).

Existe uma metodologia corporativa para gerir as Competências Individuais Específicas ou Profissionais na PETROBRAS, na Figura 06 abaixo é possível identificar as etapas deste processo que inicia pelo planejamento do trabalho, o mapeamento das competências necessárias, a identificação dos *gaps* entre as competências existentes e as necessárias para cada função, e por fim, a adequação da força de trabalho para o fortalecimento das competências profissionais requeridas.

Figura 06 – Metodologia corporativa de gestão de competências profissionais



Fonte: Portal PETROBRAS (2013)

A primeira fase da metodologia da gestão de competências na PETROBRAS, nomeada de Planejamento, consiste na elaboração de metas, objetivos e detalhamento de ações para a implantação de um processo contínuo de gestão de competências alinhado a planejamento estratégico da companhia; a fase de planejamento define diretrizes e planos de trabalho para todos os agentes do processo de gestão das competências, os desdobramentos do Plano Estratégico em macroprocessos de RH são detalhados e aplicados dentro do modelo de

gestão de competências por meio de definição das metas e metodologias de atendimento das necessidades corporativas de adequação estratégica (PETROBRAS, 2013).

A etapa de mapeamento de competências se dá de forma colaborativa entre grupos multidisciplinares de trabalho formados gerentes corporativos, profissionais de RH e equipes de consultoria; o processo visa mapear as competências individuais e profissionais requeridas para cada cargo ou função em cada unidade de negócio do Sistema PETROBRAS; as competências identificadas para cada cargo/função dependem da análise dos processos gerenciais desenvolvidos por cada unidade de negócio em alinhamento ao plano estratégico da companhia. A fase de mapeamento de competência também define o nível de proficiência esperado para cada competência em cargo ou função específica, esta identificação de competências e seus respectivos níveis de aderência esperados são validados pela gerência executiva da empresa e a partir de análises técnicas e comparação com as melhores práticas do mercado de energia (PETROBRAS, 2013).

A Gestão de Competências na PETROBRAS prevê a execução de procedimentos de avaliação de desempenho das competências dos funcionários para identificar lacunas, ou *gaps* no jargão corporativo, entre as competências requeridas de seus colaboradores pela organização para atendimento ao posicionamento estratégico da empresa e as competências encontradas nos funcionários durante a fase de avaliação, este procedimento sistematizado de avaliação de desempenho constitui a etapa de diagnóstico da metodologia de Gestão de Competências (PETROBRAS, 2013).

A etapa de adequação estabelece as ações a serem tomadas pela organização para desenvolvimento das competências identificadas e mensuradas na avaliação de desempenho de seus funcionários; o RH corporativo dispõe de um conjunto de processos de gestão que permitem a diminuição das lacunas encontradas durante a etapa de diagnóstico das competências; as ações de capacitação de pessoal estão contempladas neste plano de ação gerado para adequação das competências (PETROBRAS, 2013).

Para atender as necessidades de capacitação originadas da identificação de lacunas entre as competências individuais requeridas e percebidas, a PETROBRAS implementou o Sistema Educacional PETROBRAS (SEP) em 2009; este sistema conta com a participação de todas as Áreas da Companhia, por meio de comitês, denominados Comitês Técnico-Educacionais. Os comitês são formados por representantes do Sistema PETROBRAS e contribuem com propostas de soluções educacionais para os desafios apresentados. O SEP atua de forma a garantir que as demandas educacionais que surgem das necessidades decorrentes do Plano Estratégico, dos desafios tecnológicos identificados, e das dificuldades



operacionais corporativas, sejam analisadas e atendidas pela Universidade PETROBRAS (MELO, 2009).

Melo (2009) ordena as ações tomadas pelo SEP na execução de um plano anual de atendimento às demandas educacionais corporativas:

- a) análise das necessidades de capacitação por cada Comitê Técnico-Educacional;
- b) identificação e priorização das demandas educacionais;
- c) elaboração e execução de carteira de soluções educacionais pelos CTEs para as demandas priorizadas;
- d) aprovação das soluções propostas pelas unidades executivas da companhia;
- e) consolidação pela Universidade PETROBRAS das soluções educacionais aprovadas;
- f) encaminhamento das carteiras de soluções educacionais aprovadas pelas gerências das unidades de negócio para a aprovação do Comitê de Gestão de Recursos Humanos; e
- g) desenvolvimento e disponibilização das soluções educacionais pela Universidade PETROBRAS após aprovação do RH.

A área de Recursos Humanos da PETROBRAS possui um conjunto de ações educacionais, que inclui os treinamentos, esta carteira de ações educacionais de responsabilidade do RH da companhia é chamada de Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos (PDRH). O objetivo do PDRH é desenvolver profissionalmente o colaborador e contribuir com seu desenvolvimento pessoal. O PDRH é pautado na Política e nas Diretrizes de Recursos Humanos da companhia, sendo sua proposta a busca da otimização dos resultados, da qualidade dos produtos e serviços e o desenvolvimento tecnológico, de forma a estar alinhada com o posicionamento estratégico da empresa (PETROBRAS, 2013).

O PDRH é um processo planejado, plurianual, contínuo, permanente e integrado aos planos globais da gestão da Companhia, com foco no aprimoramento das ações gerenciais, melhoria das relações de trabalho e na capacitação e desenvolvimento técnico-científico e humano dos colaboradores. O PDRH prevê a participação da gerência de RH na formulação das orientações institucionais para os programas de desenvolvimento de pessoas, na busca das melhores práticas de mercado para o desenvolvimento de recursos humanos, e também na orientação e celebração de acordos de cooperação técnico-científica (PETROBRAS, 2013).

O PDRH se baseia na Identificação de Necessidades (IN); este processo consiste em uma atuação conjunta entre gerentes e colaboradores na identificação das competências

necessárias para o aumento do desempenho nas atividades organizacionais alinhadas às estratégias corporativas, bem como com o aumento do desempenho dos colaboradores e suas expectativas de autodesenvolvimento. A Identificação de Necessidades é entendida pela PETROBRAS como um processo contínuo e negociada entre o gerente e seus colaboradores, com o assessoramento e apoio do RH; a finalidade deste processo é identificar dificuldades que possam ser superadas através de treinamento e desenvolvimento, e potencialidades que possam ser desenvolvidas através de ações do PDRH (PETROBRAS, 2013).

O Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos (PDRH), que consiste no levantamento completo e consolidação das necessidades de capacitação de toda a companhia, é o instrumento estratégico que visa garantir as competências e conhecimentos necessários às atuais e futuras atividades da PETROBRAS. É realizado anualmente pelas áreas, em conjunto com os comitês que compõem o Sistema Educacional PETROBRAS, sob orientação do RH/Universidade PETROBRAS (PETROBRAS, 2013).

O PDRH do ano 2013 prevê um investimento de aproximadamente de R\$ 300 milhões em treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, a estimativa é de mais de 153 mil participações de colaboradores da PETROBRAS em atividades de treinamento e desenvolvimento que se traduz em mais de 3,5 milhões de horas de treinamento realizados pela própria Universidade PETROBRAS que realizará 79% deste montante e pelas unidades locais de RH que responderão por 21% do total das capacitações (PETROBRAS, 2013).

O papel da Universidade PETROBRAS é o de prover solução de educacional para o desenvolvimento das competências dos colaboradores das unidades de negócio da companhia, mapeadas durante o processo de identificação de necessidades organizacionais, em sistemas de planejamento corporativos; a solução educacional pode ser executada em diversas modalidades pela Universidade Corporativa da PETROBRAS tais como:

- a) programa de formação;
- b) cursos de aperfeiçoamento;
- c) cursos de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado);
- d) estágios de trabalho;
- e) estágios de estudantes; e
- f) conclave.

O resultado do PDRH é a elaboração de um portfólio de soluções educacionais pela Universidade PETROBRAS para atendimento das demandas de capacitação levantadas; para o ano de 2013 a Universidade PETROBRAS ofereceu uma programação de cursos com mais de três mil soluções educacionais. Dentre os programas educacionais executados pela Universidade Petrobrás destaca-se o curso de formação que é destinado aos colaboradores no

início de suas carreiras na empresa, após contratação os colaboradores participam do curso de formação específico para o cargo, o curso tem o objetivo de qualificar os funcionários para o exercício de suas atribuições (PETROBRAS, 2013).

Resumidamente está exposta no Quadro 09, a relação entre as características teóricas sobre competências balizadas no conhecimento de Joel Dutra, Maria Tereza Fleury e Afonso Fleury e as práticas da PETROBRAS na gestão de competências

Quadro 09 – A Competência Profissional: Teoria e Prática

Aspectos do Modelo	Posicionamento Teórico Dutra <i>et. al.</i> (2010); Dutra (2004) e Fleury e Fleury (2001; 2004)	Prática Observada PETROBRAS
Relação com a Estratégia Corporativa	As estratégias corporativas são sustentadas pelas competências organizacionais e individuais; por meio das competências as organizações se habilitam para atendimento às metas e objetivos corporativos.	A empresa reconhece que as competências individuais organizacionais são determinantes para o alcance da missão e valor propostos pela companhia.
Relação com a Gestão de Pessoal	A Gestão de Pessoas adquiriu caráter estratégico nas organizações por causa do novo cenário de mercado, nesse novo contexto se faz necessário um sistema de gestão que possibilite o desenvolvimento das competências profissionais dos colaboradores e demais tipos de competência existentes na organização e também aquisição de novas competências caso seja necessário.	A PETROBRAS identifica a Gestão de Competência como a mais evoluída estratégia de Gestão de Pessoal por entender que ao gerenciar as competências individuais e organizacionais por meios de mecanismos de desenvolvimento eficazes, o RH da companhia permite que esta se posicione estrategicamente no mercado.
Relação com a Competitividade da Organização	O desenvolvimento das competências profissionais permite o aumento de produtividade, qualidade, melhoria dos processos produtivos agregando valor à organização através do incremento do desempenho organizacional, desta forma a empresa assume novos desafios e aumenta sua competitividade.	A PETROBRAS entende que a diferenciação através do capital humano é a chave para a competitividade no cenário do mercado em que atua, por sua vez, a empresa reconhece o gerenciamento de competências como meio de garantir esta diferenciação no mercado.
O conceito sobre competência	Competência é um conjunto de conhecimento, habilidade e atitudes que permite um agir responsável e comprometido dos colaboradores que integre todos os recursos disponíveis em uma organização para geração de valor econômico e social. A competência funcional é referente aos conhecimentos, habilidade e atitudes necessárias para o exercício de determinada função ou cargo.	Competência - Conjunto de habilidades e comportamentos estruturados diferenciados, e que suportam uma vantagem estratégica; é um saber agir responsável, que implica a capacidade de mobilizar os conhecimentos, habilidades e atitudes. Competência Funcional - São as competências que respondem às demandas e características dos processos e atividades de cada segmento e serão geridas por meio de uma metodologia corporativa.

A Gestão de Competências	As competências são mapeadas de acordo com o plano estratégico da organização, as necessidades de desenvolvimento ou aquisição de competências são identificadas pelos processos de gestão do RH e cabe a este desenvolver ações corporativas que garantam a manutenção dessas competências.	Gestão de Competências estruturada em quatro etapas: planejamento do processo de gestão, mapeamento das competências necessárias para manutenção da competitividade, diagnóstico por meio de identificação de <i>gaps</i> entre as competências requeridas e as observadas nos colaboradores e, plano de ação para fortalecimento das competências requeridas
A Relação entre competência e Educação Corporativa	As competências podem ser desenvolvidas por meio de ações de treinamento, sendo o papel da organização, prover os recursos necessários para que o colaborador esteja preparado para novos desafios e assim o processo de troca de conhecimento entre organização e indivíduo se perpetue.	O Sistema de Educação Corporativa PETROBRAS (SEP) identifica as ações de ensino necessárias para o tratamento das deficiências nas competências avaliadas e as demanda para a Universidade Corporativa. A Universidade PETROBRAS é responsável por atender as demandas educacionais necessárias para desenvolvimento das competências identificadas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Para o estudo das competências profissionais dos colaboradores da Gerência de Operações do Nordeste Setentrional é possível o agrupamento de vários cargos em grupos funcionais distintos; o agrupamento se dá pela similaridade dos perfis de competências esperados para cada cargo/função, estes perfis estão associados a cada colaborador por meio da ferramenta de avaliação de desempenho (SAD) da companhia.

Os cargos foram agrupados da seguinte forma:

Quadro 10 – Distribuição de cargos por perfis de competência na TRANSPETRO

Gestores	Cargos de nível superior	Cargos de nível médio
Gerentes	Engenheiros	Técnicos De Operação
Coordenadores	Administradores	Técnicos De Manutenção / Segurança
Supervisores	Assessor Náutico	Técnicos Administrativos

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Os cargos de nível de médio analisados possuem um conjunto comum de competências definidas pelos processos institucionais; a diferença dos perfis de competências entre este grupo se dá apenas pelo nível esperado de cada competência listada em função das particularidades de cada cargo; o Quadro 11 demonstra o conjunto de competências definidas para os cargos de nível médio.

Quadro 11 – Perfil de Competências – Nível Técnico

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	NÍVEL ESPERADO
Trabalho em equipe	Capacidade de trabalhar cooperativamente, integrando os interesses individuais aos do grupo, para o alcance de um objetivo comum, na busca de resultados para o negócio, considerando as características pessoais, culturais e profissionais.	Atua realizando algumas intervenções na equipe, compartilhando experiências.
Iniciativa	Capacidade de impulsionar e implementar ações de forma antecipada e proativa com espírito empreendedor, analisando as conseqüências e impactos de suas ações, tanto nas pessoas como nos processos, no meio-ambiente e nas comunidades onde atua.	Soluciona problemas do dia-a-dia e propõe melhorias sem depender de solicitações ou instruções.
Orientação para e Resultados	Capacidade de alcançar e superar metas estabelecidas, garantindo qualidade e eficácia dos processos definidos pela Petrobras. Pressupõe planejamento, acompanhamento e análise dos processos que levam aos resultados econômico-financeiros, sociais e ambientais.	Executa atividades dos processos de sua área sob orientação, considerando o potencial impacto de suas ações nas áreas com as quais interage.
Aprendizagem e Compartilhamento do Conhecimento	Capacidade de buscar, apreender, aplicar e disseminar conhecimentos para o crescimento pessoal e organizacional. Inclui aprender com experiências próprias e de outros, bem como, “desaprender” quando necessário.	Busca oportunidades de aprendizagem, aplica e compartilha conhecimentos quando lhes são requeridos.
Foco no cliente	Capacidade de identificar necessidades presentes e futuras dos clientes internos, externos e dos mercados, a fim de antecipar oportunidades sustentáveis para a Companhia, levando em conta as características relevantes dos processos, produtos e serviços que agregam valor para o cliente e intensificam sua satisfação.	Atende às solicitações atuais dos clientes, informando-os sobre o andamento, identificando e desdobrando as necessidades e expectativas atuais em ações efetivas.

Fonte: Adaptado de PETROBRAS Transporte S/A (2012).

Os cargos de nível de superior que não exercem função de gerência ou coordenação possuem o mesmo perfil de competências para os colaboradores lotados na unidade operacional pesquisada, o Quadro 12 mostra o perfil esperado pela companhia para estes profissionais:

Quadro 12 – Perfil de Competências – Nível Superior

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	NÍVEL ESPERADO
Trabalho em equipe	Capacidade de trabalhar cooperativamente, integrando os interesses individuais aos do grupo, para o alcance de um objetivo comum, na busca de resultados para o negócio, considerando as características pessoais, culturais e profissionais	Tem facilidade de atuar em equipes, agrega qualidade ao trabalho e propõe idéias.
Iniciativa	Capacidade de impulsionar e implementar ações de forma antecipada e proativa com espírito empreendedor, analisando as conseqüências e impactos de suas ações, tanto nas pessoas como nos processos, no meio-ambiente e nas comunidades onde atua	Antecipa-se e soluciona problemas e propõe melhorias de cenários pré-definidos
Atuação Estratégica	Capacidade de identificar oportunidades e realizar planos de ação ajustando-os constantemente em função da evolução dos cenários e seus impactos na Companhia. Inclui o estímulo à colaboração e sinergia dentro e entre as unidades organizacionais do Sistema Petrobrás.	Conhece e está comprometido com os objetivos e estratégias da Petrobrás. Entende o impacto das ações de sua área em outras, assim como nas estratégias da Companhia
Orientação para e Resultados	Capacidade de alcançar e superar metas estabelecidas, garantindo qualidade e eficácia dos processos definidos pela Petrobras. Pressupõe planejamento, acompanhamento e análise dos processos que levam aos resultados econômico-financeiros, sociais e ambientais.	Executa atividades dos processos de sua área de forma autônoma. Busca resultados com iniciativa para aprimorar processos, procedimentos e sistemas.
Criatividade e Inovação	Capacidade de gerar e incentivar novas idéias, avaliando sua viabilidade de implementação, desprendendo-se de paradigmas e modelos mentais pré-existentis. Implica interpretar situações e criar soluções não usuais para alcançar os objetivos da organização.	Questiona de forma construtiva os métodos e processos de trabalho, propondo melhoria e solucionando problemas.
Aprendizagem e Compartilhamento do Conhecimento	Capacidade de buscar, apreender, aplicar e disseminar conhecimentos para o crescimento pessoal e organizacional. Inclui aprender com experiências próprias e de outros, bem como, “desaprender” quando necessário	Apresenta comportamento de constante busca do aprendizado além do requerido, consegue utilizar as competências adquiridas em suas atividades e compartilha conhecimento de forma consistente.
Foco no cliente	Capacidade de identifica necessidades presentes e futuras dos clientes internos, externos e dos mercados, a fim de antecipar oportunidades sustentáveis para a Companhia, levando em conta as características relevantes dos processos, produtos e serviços que agregam valor para o cliente e intensificam sua satisfação	Antecipa-se às necessidades atuais e futuras dos clientes, identifica informações, produtos e serviços que satisfaçam essas necessidades.

Fonte: Adaptado de PETROBRAS Transporte S/A (2012).

Os colaboradores que ocupam função de gerência, coordenação e supervisão têm perfil de competência específico para a função, este perfil independe do cargo que eles ocupam na companhia; no caso da Gerência de Operações do Nordeste Setentrional o perfil identificado para as funções foi o seguinte:

Quadro 13 – Perfil de Competências – Funções Gerenciais

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	NÍVEL ESPERADO
Trabalho em equipe	Capacidade de trabalhar cooperativamente, integrando os interesses individuais aos do grupo, para o alcance de um objetivo comum, na busca de resultados para o negócio, considerando as características pessoais, culturais e profissionais	É referência legitimada. Sua atuação estimula a equipe a focar no trabalho e na conquista de resultados, extrapolando a própria equipe
Iniciativa	Capacidade de impulsionar e implementar ações de forma antecipada e proativa com espírito empreendedor, analisando as conseqüências e impactos de suas ações, tanto nas pessoas como nos processos, no meio-ambiente e nas comunidades onde atua	Age com determinação e persistência frente a cenários imprevisíveis, superando obstáculos para implantação
Liderança de Pessoas	Capacidade de inspirar, motivar, desenvolver e orientar pessoas para o alcance de metas da Petrobrás, respeitando a multiculturalidade e diversidade, tornando-as vantagem competitiva.	Promove, direciona e reconhece a equipe, por meio de integração das potencialidades e competências dos empregados
Atuação Estratégica	Capacidade de identificar oportunidades e realizar planos de ação ajustando-os constantemente em função da evolução dos cenários e seus impactos na Companhia. Inclui o estímulo à colaboração e sinergia dentro e entre as unidades organizacionais do Sistema Petrobrás.	Planeja e executa ações de sua responsabilidade alinhadas com as estratégias de sua área assim como da Petrobrás.
Orientação para e Resultados	Capacidade de alcançar e superar metas estabelecidas, garantindo qualidade e eficácia dos processos definidos pela Petrobras. Pressupõe planejamento, acompanhamento e análise dos processos que levam aos resultados econômico-financeiros, sociais e ambientais.	Propõe-se a alcançar metas desafiadoras adicionais às do seu âmbito de responsabilidade, otimizando o fluxo do processo onde atua. Diante das dificuldades, encontra formas de convertê-las em oportunidades
Criatividade e Inovação	Capacidade de gerar e incentivar novas idéias, avaliando sua viabilidade de implementação, desprendendo-se de paradigmas e modelos mentais pré-existentes. Implica interpretar situações e criar soluções não usuais para alcançar os objetivos da organização.	Encoraja novas idéias, envolve outros na busca de alternativas, dissemina e apóia a implementação de idéias geradoras de resultados para o negócio.
Aprendizagem e Compartilhamento do Conhecimento	Capacidade de buscar, apreender, aplicar e disseminar conhecimentos para o crescimento pessoal e organizacional. Inclui aprender com experiências próprias e de outros, bem como, “desaprender” quando necessário	Compartilha com equipes conhecimentos e experiências adquiridas sistematizando a prática
Foco no cliente	Capacidade de identifica necessidades presentes e futuras dos clientes internos, externos e dos mercados, a fim de antecipar oportunidades sustentáveis para a Companhia, levando em conta as características relevantes dos processos, produtos e serviços que agregam valor para o cliente e intensificam sua satisfação	Estabelece uma relação de confiança com o cliente, assegurando uma relação de longo prazo. O cliente solicita sua opinião e às vezes participa das decisões de sua área de atuação.
Capacidade de decisão	Capacidade de agir com rapidez e flexibilidade, avaliando e gerenciando risco para a tomada de decisões, considerando situações incertas, adversas e ambíguas. Inclui analisar as conseqüências e impactos de suas decisões tanto nas pessoas como nos resultados, bem como no meio-ambiente e nas comunidades onde atua	Toma decisões complexas que envolvem diferentes variáveis. Analisa as alternativas e os cenários possíveis. Prevê riscos decorrentes e planeja medidas de contorná-las

Fonte: Adaptado de PETROBRAS Transporte S/A (2012)

O Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) da companhia fornece subsídio para o desenvolvimento das competências profissionais dos colaboradores através da identificação de lacunas entre as competências requeridas para o cargo e o nível verificado no processo de avaliação do desempenho. No modelo de gestão de competências proposto pela PETROBRAS Transporte S/A para seus colaboradores, esta identificação de *gap* de competência é tratado na etapa de ‘RECONHECIMENTO’ do Sistema de Avaliação de Desempenho; de acordo com a TRANSPETRO (2012), a etapa de reconhecimento do SAD consiste na comunicação, por parte do gestor, dos resultados da avaliação do desempenho do colaborador e na construção de um plano de ação proponha ações de desenvolvimento para o colaborador no que tange a treinamentos específicos, técnicos e/ou comportamentais, desenvolvimento técnico na área, rodízio técnico, mentoria e *coaching*.

Figura 07 – Sistema de Avaliação de Desempenho – PETROBRAS Transporte S/A



Fonte: PETROBRAS Transporte S/A (2012).

A secção seguinte pretende apresentar a metodologia de pesquisa aplicada para a elaboração deste estudo, a secção é constituída da explanação das premissas técnicas que regulamentaram as atividades de pesquisa científica realizadas durante a compilação deste trabalho acadêmico.



## 4 METODOLOGIA

Este trabalho foi realizado através de uma abordagem qualitativa de pesquisa de natureza descritiva, a estrutura do projeto seguiu o modelo de estudo de caso com uma unidade de análise; a coleta de dados se deu por pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e aplicação de questionário do tipo fechado, a análise e tratamento dos dados foram realizados através de critérios de comparação e de análise estatística descritiva.

A seguir temos o detalhamento da pesquisa em todas suas etapas, desde sua concepção até seu resultado final.

### 4.1 Tipologia de pesquisa

A execução desta pesquisa acadêmica é baseada no método científico, que segundo Gil (1999), é definido como o conjunto de procedimentos técnicos e racionais usados na busca pelo conhecimento. A pesquisa é então concebida pela aplicação do método científico na busca pelo conhecimento da realidade; Lakatos e Marconi (2010, p. 139) a definem como “um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.”

Conforme pensamento de Richardson (2011 *apud* Silva, 2012), o método científico se fundamenta em ações de observação do ambiente, não limitadas a observações casuais, mas providas de percepção abstrata e concreta, tendo sua repetitividade assegurada assim como a possibilidade de análise por terceiros.

Este trabalho científico contempla as preocupações éticas comuns a qualquer tipo pesquisa, sendo assim foi realizada a abrangência proposta por Northway (2002, p.4) para esta situação: “[...] seja como for, todos os aspectos da pesquisa, desde a decisão do tema até a identificação da amostra, a condução da pesquisa e a publicação das descobertas, possuem implicações éticas.”

Desta forma, o presente estudo se limita a ações de interesse científico, sendo assegurados todos os direitos cabíveis aos participantes da pesquisa; a opinião e posicionamento ideológico de cada participante estão garantidos em virtude da análise subjetiva das evidências, a confidencialidade e anonimato das respostas. Cabe salientar que todas as informações disponibilizadas pela PETROBRAS ao pesquisador têm seu uso restrito ao presente estudo.

No que diz respeito aos fins, essa pesquisa é considerada descritiva conforme o entendimento de Vergara (2005), tendo em vista que o trabalho descreve analiticamente as dinâmicas organizacionais da PETROBRAS presentes nos processos interativos entre a Universidade PETROBRAS e o modelo de Gestão de Competências da companhia buscando a compreensão destas interações; esta relação dinâmica entre o sujeito da pesquisa e o ambiente natural remete a necessidade de uma análise subjetiva do tema abordado, esta análise se torna factível na perspectiva qualitativa (TRIVIÑOS, 2008).

No entendimento de Vergara (2005) a pesquisa descritiva tem o objetivo descrever características de um fenômeno ou população específica ou ainda, estabelecer relação entre as variáveis observadas na pesquisa. Na visão da autora a pesquisa descritiva contribui para a explicação de um fenômeno observado, embora não seja este o objetivo deste tipo de pesquisa; nesse contexto Gil (1999) aponta a coleta de dados por meio de entrevistas e observação como principal característica.

Quanto aos meios, a presente pesquisa é classificada por Vergara (2005) como estudo de caso, pois tem a proposta de aprofundar e detalhar o tema em questão, estando limitado a uma ou poucas unidades. O modelo de estudo de caso foi escolhido por atender as necessidades e características específicas do escopo da pesquisa. De acordo com Yin (2005) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa aplicável nas disciplinas acadêmicas e áreas profissionais como administração empresarial e ciência administrativa; sua contribuição para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos é substancial.

[...] o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos na vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e maturação de alguns setores (YIN, 2005, p. 20)

Yin (2005) declara que os estudos de caso são generalizáveis a proposições teóricas, sendo que o objetivo do pesquisador que utiliza dessa metodologia é a expansão e generalização das teorias abordadas.

De acordo com Yin (2005, p. 32) a definição para estudo de caso é a seguinte:

*Um estudo de caso é uma investigação empírica que*  
- investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando  
- os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos

A escolha do estudo de caso como método de pesquisa para este trabalho acadêmico foi baseada na verificação de três condições sugeridas por Yin (2005), que combinadas permitem a escolha da estratégia de pesquisa:

- a) tipo de questões de pesquisa – questões do tipo “como” e “por que” são predominantemente explanatórias e descritivas, este tipo de questionamento tende a usar as metodologias de estudo caso, pesquisa histórica e experimento como ferramenta de pesquisa (YIN, 2005);
- b) abrangência de controle sobre eventos comportamentais – a indisponibilidade de controle do comportamento dos eventos de forma direta, precisa e sistemática direciona a pesquisa para os métodos de estudo de caso e pesquisa histórica (YIN, 2005); e
- c) grau de enfoque em eventos contemporâneos – a focalização de uma pesquisa em eventos contemporâneos identifica-se com a metodologia de estudo de caso, pois neste método é possível fazer observação de direta dos eventos em andamento (YIN, 2005).

O aspecto qualitativo da pesquisa corrobora com o modelo aplicado. Para Yin (2005, p. 28) a escolha do estudo de caso acontece “quando faz-se uma questão do tipo ‘como’ ou ‘por que’ sobre um conjunto contemporâneos de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.”

A construção dos pressupostos deste estudo foi fundamentada em revisão literária dos assuntos discutidos e relacionados ao tema principal, esta fundamentação teórica foi possível devido à pesquisa bibliográfica e documental realizada durante a elaboração deste trabalho. O presente estudo de caso foi elaborado no intuito de conformar e comparar os resultados obtidos durante a pesquisa com a teoria vigente a respeito de Universidade Corporativa e Gestão de competências.

O projeto do tipo holístico ou de caso único foi o escolhido para este trabalho acadêmico em virtude da escolha da unidade de análise; para este estudo cada cargo com sua respectiva função é uma unidade de análise, embora este estudo contemple vários cargos que compõe as unidades gerenciais da PETROBRAS responsáveis pela operacionalização do produto GNL, a unidade de análise se mantém única: o indivíduo inserido nas atribuições de sua função. De acordo com Yin (2005) o modelo de estudo de caso holístico é usado quando o projeto de pesquisa utiliza uma única unidade de análise em sua concepção.

Yin (2005) declara que o modelo de caso único é aplicado quando existe fundamentação teórica sobre o tema bem formulada e quando as proposições do estudo estão

claramente definidas. Além disso, o autor afirma que é necessário ter um caso que seja plenamente capaz de testar todas as condições previstas na teoria, sendo o caso único plenamente suficiente para a confirmação, negação ou ampliação da teoria. Os temas Universidade Corporativa e Competências tem uma ampla base teórica, sendo tema de diversos trabalhos acadêmicos, a vasta produção literária permitiu a construção de preposições claras e objetivas para este estudo acadêmico; complementa-se a esta afirmativa a relevância da PETROBRAS que, por ter uma estrutura de grande porte e por ter reconhecimento a nível internacional nas áreas de educação corporativa e gestão de competências, justifica o uso do modelo de estudo de caso único.

#### **4.2 Participantes da Pesquisa**

O conjunto de participantes habilitados para esta pesquisa foi o de colaboradores da TRANSPETRO que atuam diretamente com a operação, manutenção e gestão dos terminais de GNL do sistema PETROBRAS, este grupo consiste de aproximadamente 90 colaboradores que ocupam variados cargos e funções dentro da estrutura organizacional da empresa e que estão lotados no Ceará e no Rio de Janeiro.

Os participantes elegidos para efetivação da pesquisa foram os 38 colaboradores que trabalham no Terminal de GNL de Pecém e ocupam diversos cargos como: gerentes, engenheiros de manutenção, coordenadores, supervisores, técnicos de operação, técnicos de manutenção e técnicos em saúde, meio ambiente e segurança do trabalho.

Esse grupo de participantes foi escolhido por atender os seguintes requisitos:

- a) o grupo corresponde à totalidade dos colaboradores lotados no Ceará e que trabalham diretamente com o produto GNL;
- b) todos os participantes do grupo participaram de pelo menos um programa da Universidade Corporativa PETROBRAS;
- c) todos os participantes têm perfil de competências mapeado e mensurado por sistema corporativo tendo suas competências profissionais definidas;
- d) o pesquisador tem acessibilidade de comunicação com o grupo de participantes eleitos; e
- e) os participantes têm permissão concedida pela gerência da unidade para participarem da pesquisa.

Baseado nos objetivos da pesquisa e nas prerrogativas da intencionalidade da escolha do caso, a empresa alvo deste estudo foi eleita com base nos seguintes critérios:

- a) a empresa tem representatividade econômica, social, e tecnológica no cenário nacional e internacional do mercado;
- b) a empresa tem modelo de gestão de competências baseado nas teorias administrativas modernas e nas melhores práticas de mercado;
- c) a Universidade Corporativa que atende a organização tem mais de 10 anos de atuação sendo esta, fruto da evolução das suas estruturas de educação corporativas presentes desde a origem da companhia;
- d) a empresa é reconhecida por suas políticas de RH e sua qualidade de gestão de pessoas, sendo este reconhecimento traduzido pelo recebimento de diversos prêmios nacionais e internacionais;
- e) o pesquisador é colaborador desta empresa e teve permissão para efetuar a pesquisa de campo dentro do ambiente de trabalho da companhia; e
- f) o grupo pesquisado é pioneiro no país neste tipo de atividade operacional, e é formado, na sua maioria, por pessoas naturais do Ceará, fato que reforça a representatividade do grupo.

### **4.3 Coleta dos dados**

O projeto de pesquisa pode ser entendido como uma “sequência lógica que conecta os dados empíricos às questões de pesquisa iniciais do estudo e, em última análise, às suas conclusões” (YIN, 2005, p, 41). O projeto de pesquisa é um plano que

[...] conduz o pesquisador através do processo de coletar, analisar e interpretar observações. É um modelo lógico de provas que lhe permite fazer inferências relativas às relações causais entre as variáveis sob investigação. O projeto de pesquisa também define o domínio da generalização, isto é se as interpretações obtidas podem ser generalizadas a uma população maior ou a situações diferentes (NACHMIAS; NACHMIAS, 1992, p.77).

Os ensinamentos de Yin (2005) identificam o protocolo de estudo de caso como uma das principais táticas para aumento da confiabilidade em pesquisas de estudo de caso; o método tem o objetivo de orientar o pesquisador na realização da coleta de dados em estudos de caso único com alto nível de qualidade.

Segundo Yin (2005), a finalidade da visão geral do projeto de estudo de caso é servir de foco para o pesquisador quanto aos objetivos da pesquisa e o contexto na esta está inserida; baseado nos ensinamentos do autor, essa pesquisa foi composta das seguintes etapas:

- a) pesquisa bibliográfica com base em livros, teses, dissertações, monografias, artigos, resoluções e notas institucionais sobre o tema;
- b) pesquisa documental através da análise de relatórios, procedimentos, normas, manuais e notas de comunicação corporativa sobre a Gestão de Recursos Humanos da PETROBRAS especificamente sobre os temas de gestão de competências e Universidade Corporativa;
- c) elaboração de questionário a ser respondido pelos colaboradores selecionados para participação na pesquisa;
- d) realização de pré-teste do questionário para verificação de eficácia e ajustes;
- e) inserção de questionário em ferramenta livre de pesquisa online;
- f) aplicação de questionário validado aos colaboradores da TRANSPETRO selecionados pela pesquisa;
- g) análise crítica dos resultados da aplicação do questionário confrontando com a teoria e modelos teóricos e corporativos vigentes; e
- h) apresentação das considerações finais sobre o resultado da análise da pesquisa.

O procedimento de campo para coleta de dados dessa pesquisa se baseia nas argumentações de Yin (2005). Lakatos e Marconi (2010) afirmam que a formulação de um instrumento de pesquisa adequado é fator determinante para a eficácia de uma coleta de dados. Yin (2005) orienta que a variedade de fontes de evidências favorece a qualidade da pesquisa; o autor cita os documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos como fontes de dados; Yin (2005) alerta para o uso de três princípios que maximizam os resultados da coleta de dados:

- a) várias fontes de evidências (duas ou mais fontes com dados convergentes);
- b) banco de dados para estudo de caso (reunião formal das evidências);
- c) encadeamento de evidências (ligação explícitas entre questões levantadas, dados coletados e conclusões obtidas).

O estudo de caso está balizado pelos princípios acima relacionados através da aplicação das seguintes ações:

- a) diversificação de fontes de evidências pelo uso de literatura teórica sobre o tema, levantamento de documentação e registros corporativos relacionados ao tema e entrevistas com pessoas do grupo de interesse da pesquisa;

- b) organização das evidências obtidas através de compilação de banco de dados compostos por documentação arquivada; tabelas e gráficos consolidados das entrevistas espontâneas e questionários; e
- c) encadeamento de evidências de forma lógica durante a pesquisa.

A coleta de dados em um estudo de caso deve ser fundamentada por procedimentos de pesquisa adequados e orientados para o atendimento dos objetivos propostos para o respectivo estudo de caso (YIN, 2005); diante desta argumentação as seguintes ações foram tomadas durante a execução de pesquisa.

Inicialmente a efetivação do procedimento deu-se por pesquisa bibliográfica, que no entendimento de Martins e Lintz (2007) tem o objetivo de explicar e discutir um tema o problema baseado na argumentação compilada de livros, revistas e periódicos; a pesquisa bibliográfica realizada teve foco nos temas Gestão de Competências, Universidade Corporativa, Educação Corporativa e Gestão Estratégica de RH. A base de consulta dos temas forma livros, teses de doutorado, dissertações de mestrado, monografias de graduação e pós-graduação, artigos publicados em periódicos, artigos apresentados em eventos acadêmicos, e por fim, em resoluções publicadas por órgãos públicos.

A pesquisa seguinte foi documental, que conforme explanação de Lakatos e Marconi (2010) consiste em uma pesquisa direcionada para publicações de cunho não acadêmico formal tais como livros e periódicos; a referida pesquisa teve como fontes de dados: relatórios corporativos, relatórios gerenciais de RH da empresa, procedimentos de recursos humanos da companhia, normas gerenciais de RH da companhia, notas de comunicação interna da companhia referente aos temas pesquisados, informações colhidas diretamente do site da empresa e entrevistas concedidas pela companhia ao público externo.

O procedimento de coleta de dados em campo foi realizado por meio de questionário formal; conforme entendimento de Martins e Lintz (2007, p. 38), o questionário “é um conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de variáveis, e situações, que se deseja medir ou descrever”. Richardson (2011 *apud* Silva, 2012) elenca duas funções para os questionários, a primeira é descrever as características de um grupo social e a segunda é medir as variáveis específicas desse grupo que possibilitem a avaliação de seus comportamentos e atitudes.

A pesquisa de campo foi efetivada mediante questionário do tipo fechado respondido pelos colaboradores da TRANSPETRO que trabalham no Terminal de GNL de Pecém para averiguar a percepção dos entrevistados em relação às ações da Universidade PETROBRAS no desenvolvimento de suas competências profissionais. Segundo os

ensinamentos de Flick (2009) esse tipo de questionário é considerado paradigma de mensuração e tem ampla aplicação graças à aplicabilidade desta no reconhecimento a oposições, gradientes e situações intermediárias de mensuração de opinião.

#### 4.3.1 O questionário de pesquisa

Conforme Lakatos e Marconi (2010, p.184), o questionário “é um instrumento de coleta de dados, construído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito”. As autoras lecionam que o questionário deve ser elaborado com base em um processo sério e cuidadoso de composição e que o mesmo deve ser limitado em extensão e em finalidade a fim de evitar fadiga e desinteresse por parte das pessoas pesquisadas.

Segundo Hair Jr *et. al.* (2005, p. 159),

[...] um questionário de pesquisa é um conjunto predeterminado de perguntas criadas para coletar dados dos respondentes. É um instrumento cientificamente desenvolvido para medir características importantes de indivíduos, empresas, eventos e outros fenômenos.

Desta forma a aplicação dos questionários seguiu a seguinte cronologia:

- a) elaboração do questionário;
- b) validação de questionário de pesquisa por meio de grupo focal;
- c) revisão de questionário de pesquisa;
- d) convite ao grupo pesquisado para realização do questionário;
- e) aplicação de questionário em campo; e
- f) consolidação das respostas dos questionários em software adequado para compilação de dados – Microsoft Excel®.

O questionário de pesquisa foi elaborado com base nos aspectos conceituais defendidos por Meister (1999) para a Universidade Corporativa e ratificados por outros autores idôneos nesta temática; desta forma as questões foram estruturadas a partir das características do modelo de Universidade Corporativa compiladas no Quadro 03 que sintetiza os ensinamentos dos principais teóricos consultados em cinco tópicos. O questionário foi pensado com foco na Universidade PETROBRAS que constitui a unidade de análise deste estudo de caso, diante disto, as questões foram direcionadas para o âmbito da Universidade PETROBRAS e parametrizadas pelo referencial teórico de Meister (1999).

Os cinco tópicos selecionados para compor a estrutura do questionário são:

- a) A Universidade PETROBRAS e a Estratégia Corporativa;



- b) A Universidade PETROBRAS e a Competitividade Empresarial;
- c) A Universidade PETROBRAS e as Competências Profissionais;
- d) A Universidade PETROBRAS e as Atividades de T&D; e
- e) A Universidade PETROBRAS e os Relacionamentos Profissionais.

Para cada tópico do modelo conceitual de Universidade Corporativa mostrado no Quadro 03 foram elaboradas três perguntas que procuram associar o tópico conceitual com os pressupostos e objetivos definidos neste estudo; as perguntas foram elaboradas em forma de afirmações nas quais o pesquisado deve assinalar, para cada afirmação, o grau de convergência entre a afirmação e a percepção do pesquisado sobre o aspecto questionado. Desta forma o questionário de pesquisa se constitui de 15 afirmativas agrupadas em 05 categorias, sendo que para cada afirmativa há 04 níveis de convergência para escolha do pesquisado por meio de escala de Likert, os níveis são: 4 - Concordo amplamente, 3 - Concordo em grande parte, 2 - Discordo parcialmente e 1 - Discordo totalmente.

O questionário tem adicionalmente um conjunto de perguntas para definição de perfil sócio-demográfico, o objetivo deste grupo de perguntas é permitir agrupamento e categorização dos indivíduos pesquisados para a realização de análises estatísticas; as perguntas que compuseram o bloco de perfil sócio-demográfico foram:

- a) idade, sexo e escolaridade;
- b) participação em programas da Universidade PETROBRAS; e
- c) dados ocupacionais: lotação, cargo e tempo de empresa.

A validação do questionário de pesquisa se deu pela aplicação da metodologia de grupo focal; segundo Ribeiro e Milan (2004 *apud* OLIVEIRA; LEITE FILHO; RODRIGUES, 2007) o método de grupos focais é reconhecidamente eficaz no processo coleta de dados em pesquisas qualitativas, a metodologia de grupos focais permite a exploração em profundidade um determinado tema ou objeto de pesquisa. Morgan (1997 *apud* GONDIM, 2004) leciona que o uso de grupos focais é uma técnica de pesquisa para coletar dados através das interações entre indivíduos e grupos na discussão de um tópico proposto pelo pesquisador.

Segundo Oliveira, Leite Filho e Rodrigues (2007) a metodologia de grupo focal se inicia com o planejamento da aplicação do grupo focal que se constituiu da escolha dos entrevistados, do agendamento da aplicação da entrevista do grupo, da preparação do local de realização da entrevista, da definição do roteiro da entrevista e da escolha da forma de registros dos dados colhidos. A segunda etapa do método de grupo focal é a condução da entrevista para coleta de dados, esta se dá por meio de mediação do pesquisador que interage

com os entrevistados no desenvolvimento das discussões a respeito do objeto de estudo; já a análise dos dados coletados é a consolidação dos dados e informações coletado para a construção de um parecer ou posicionamento sobre a temática pesquisada (GONDIM, 2004).

Oliveira, Leite Filho e Rodrigues (2007) afirmam que os grupos focais quando utilizados a outros métodos permitem uma maior validação dos resultados da pesquisa, os autores ainda propõem o uso do grupo focal para a realização de pré-testes em produtos e serviços, onde se enquadra um questionário de pesquisa por definição.

Diante deste contexto conceitual foi elaborado um pré-teste do questionário de pesquisa por meio do método de grupo focal, 02 colaboradores da companhia foram convidados a conhecer, preencher e avaliar o questionário de pesquisa; a entrevista com o grupo focal buscou verificar aspectos de clareza, eficácia e aplicabilidade do questionário de pesquisa proposto, a mediação da discussão a respeito do questionário se deu por intervenção deste pesquisador que coletou as impressões, críticas e sugestões a respeito do questionário de pesquisa. As percepções colhidas pela dinâmica de grupo focal possibilitaram a análise crítica e consolidada do retorno dado pelos entrevistados a respeito do questionário, o resultado obtido pela aplicação da dinâmica de grupo focal gerou revisão no enunciado de duas questões, especificamente as questões 4.3 e 5.2 do questionário de pesquisa, a mudança deveu-se a necessidade de evitar ambigüidade no entendimento do enunciado destas questões.

A coleta de dados via questionário de pesquisa disponibilizado em meio impresso e ocorreu bi período de 09 a 15 de Dezembro de 2013; a forma de aplicação do questionário foi presencial, nas dependências da Gerência Operacional do Nordeste Setentrional da PETRBORAS Transporte S/A em Fortaleza e no Terminal de GNL em Pecém. A pesquisa contou com 34 respondentes dentre o 38 participantes elegidos conforme os critérios já citados, pois 04 participantes abdicaram de participar da pesquisa por motivos próprios.

#### 4.3.2 Análise e Tratamento dos dados

Yin (2005) enfatiza o uso de uma estratégia geral analítica para o estudo de caso, o objetivo desta estratégia geral é tratar as evidências de forma justa e imparcial, produzindo conclusões coerentes e eliminando interpretações alternativas; com uma estratégia geral analítica definida é possível escolher as técnicas de análise corretas para cada estudo de caso, conduzindo assim para o sucesso da pesquisa.

Yin (2005) aponta duas principais estratégias gerais analíticas:

- a) baseando-se em proposições teóricas – as proposições teóricas que levaram ao estudo de caso e a revisão da literatura utilizada como arcabouço da análise das evidências coletadas; e
- b) desenvolvendo uma descrição de caso – desenvolvimento de uma estrutura descritiva para organização do estudo de caso;

De acordo com Yin (2005, p.137) a análise dos dados “consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, ou, do contrário, recombina as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo”. O autor adverte que é necessário o uso de quatro técnicas analíticas dominantes para estudos de caso único para garantir a qualidade da pesquisa, as técnicas apresentadas por Yin (2005) são:

Adequação ao padrão – comparação entre um padrão empírico e o outro com base prognóstica, a coincidência entre os padrões comparados reforçará a validade interna da pesquisa;

- a) construção da explanação – elaboração de uma explanação sobre o caso com base na análise dos dados coletados;
- b) análise de séries temporais – estudo estatístico dos resultados obtidos na coleta de evidências; e
- c) modelos lógicos de programa – elaboração de um padrão de causa e efeito que seja capaz de relacionar os eventos observados ao longo do tempo.

Desta forma, os dados obtidos foram analisados com base em referencial teórico pré-estabelecido, o que possibilitou a análise por comparação entre os valores esperados pela argumentação teórica e os valores evidenciados pela pesquisa de campo. Para permitir melhor entendimento sobre os dados obtidos foram geradas informações estatísticas descritivas tais como média, moda e percentuais. A partir destas informações estatísticas, foram gerados gráficos para subsidiar a compreensão dos dados obtidos pela pesquisa.

A construção da explanação a respeito do caso pesquisado deu-se pela análise crítica das percepções dos colaboradores explicitadas no questionário confrontando-as com os pressupostos estabelecidos neste estudo, com a teoria pré-estabelecida como modelo e com as práticas e propostas conceituais apresentadas pela empresa em suas fontes documentais. Para cada pergunta presente no questionário foi feita uma análise comparativa com o modelo teórico proposto por Jeanne Meister (1999).

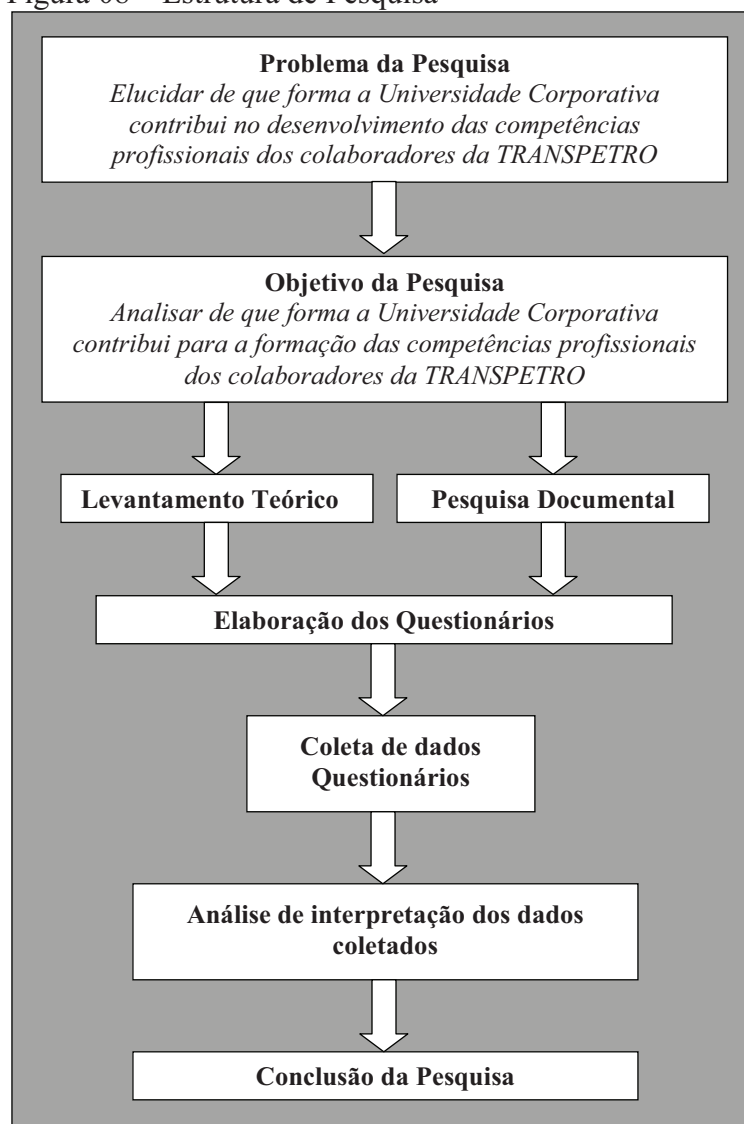
A análise e o tratamento dos dados foram fundamentados pela estatística descritiva, sendo que os dados coletados foram compilados em gráficos, tabelas e medidas

estatísticas de primeira ordem (média, moda) para facilitar a compreensão das relações de aderência entre o referencial teórico e a prática percebida pelos colaboradores pesquisados.

O bloco do questionário referente aos aspectos conceituais da Universidade PETROBRAS permitiu a construção de gráficos com quatro gradientes de valor devido à tabela Likert utilizada; também foi possível calcular valores estatísticos de média, moda e totalizadores para o bloco de perguntas de perfil sócio demográfico. Os resultados agora tabulados e agrupados permitiram alcançar os objetivos almejados nesse estudo.

Baseado no projeto de pesquisa apresentado por Yin (2005), a estrutura deste estudo de caso foi desenhada com a seguinte configuração:

Figura 08 – Estrutura de Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir serão apresentados os resultados da pesquisa realizada.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir os resultados e discussões decorrentes do estudo realizado.

### 5.1 Características sócio-demográficas dos respondentes

Os dados do perfil sócio demográfico foram tratados e estruturados conforme mostrado na Tabela 02.

Tabela 02 – Características sócio-demográficas dos respondentes

Característica		Frequência absoluta	Proporção (%)
Sexo	Masculino	29	85%
	Feminino	5	15%
Idade	25 - 30 Anos	8	24%
	30 - 35 Anos	15	44%
	35 - 40 Anos	4	12%
	40 - 50 Anos	4	12%
	Acima de 50 Anos	3	8%
Escolaridade	Ensino Médio - Técnico	9	26%
	Graduação	14	41%
	Especialização/MBA	4	12%
	Mestrado	4	12%
	Doutorado	3	9%
Cargo / Função	Consultores	2	6%
	Cargos Gerenciais	5	15%
	Engenheiros	8	23%
	Técnicos Especializados	17	50%
	Administradores	2	6%
Tempo de Empresa (ano/mês)	Até 2 Anos	6	18%
	De 2,1 à 5 Anos	12	35%
	De 5,1 à 10 Anos	9	26%
	De 10,1 à 15 Anos	2	6%
	Mais de 15,1 Anos	5	15%

Fonte: Pesquisa direta do autor (2013).

A análise estatística descritiva dos dados coletados por meio de questionário mostra que o grupo pesquisado possui idade média de 35,5 anos com desvio padrão de 8,6 anos, moda de 30 anos e trabalha na empresa há 8,5 anos em média; o percentual de colaboradores do sexo feminino foi de 15% enquanto os de homens é de 85%.

A pesquisa mostrou que 26 % dos entrevistados têm formação de nível técnico, os demais colaboradores possuem nível superior, sendo que 42 % têm graduação e 32% possuem titulação de pós-graduação. A pesquisa também revela que os colaboradores, no geral, têm formação escolar acima do nível requerido para os cargos que desempenham.

A grande maioria dos colaboradores pesquisados tem menos de 10 anos de empresa, sendo que 17% estão na companhia a menos de 02 anos, 34% entraram na empresa entre 02 e 05 anos atrás, 29 % dos colaboradores entrevistados tem mais de 05 anos trabalhando na PETROBRAS e 20% estão na empresa há mais de 10 anos.

A pesquisa revelou que o Curso de Formação, os cursos de Ensino à Distância e os cursos de aperfeiçoamento são os que mais tiveram participação dos colaboradores entrevistados conforme registrado na Tabela 03.

Tabela 03 – Participação dos colaboradores em programas da Universidade PETROBRAS

<b>Programa da Universidade PETROBRAS</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Proporção (%)</b>
Curso de Formação	18	53%
Curso para Supervisores	1	3%
Cursos de aperfeiçoamento	15	44%
Cursos de especialização	2	6%
Cursos no Exterior	1	3%
Desenvolvimento Gerencial	5	15%
EAD	16	47%
Outros	3	9%

Fonte: Pesquisa direta do autor (2013).

A percepção dos colaboradores coletada através do questionário sobre os conceitos e práticas da Universidade PETROBRAS foi compilada por meio de análise descritiva, sendo que o para cada questionamento gerou-se uma tabela para auxiliar na compreensão dos resultados obtidos; cada questionamento está associado a uma referência teórica centrada em Meister (1999). Desta forma apresenta-se a seguir o resultado colhido para cada questionamento e a comparação com o respectivo posicionamento teórico de Meister (1999) a respeito do tema; os questionamentos estão agrupados em cinco categorias que são os aspectos conceituais estudados neste trabalho para a Universidade Corporativa, estas categorias são comentadas nas subsecções seguintes.

## **5.2 Resultado consolidado da pesquisa**

A tabela 04 mostra o resultado consolidado e sintético da pesquisa realizada.

Tabela 04 – Tabela resumo dos resultados da pesquisa

ABORDAGEM/QUESTÕES	Concordo amplamente		Concordo em grande parte		Discordo em parte		Discordo totalmente	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
<i>ABORDAGEM 01 - A Universidade PETROBRAS e a Estratégia Corporativa</i>								
1.1 A Universidade Petrobrás é fundamental para que a empresa se torne uma das maiores companhias de energia do mundo	22	65%	12	35%	0	0%	0	0%
1.2 Me sinto plenamente capaz de contribuir com a empresa para que ela se torne uma das melhores empresas do mundo.	16	47%	13	38%	5	15%	0	0%
1.3 Os cursos que tive na Universidade Petrobras ampliaram meu conhecimento sobre a empresa e o meu papel como colaborador	12	35%	16	47%	5	15%	1	3%
<i>ABORDAGEM 02 - A Universidade PETROBRAS e a Competitividade Empresarial</i>								
2.1 A Universidade Petrobras é um diferencial para a companhia dentro do mercado em que atua	26	76%	7	21%	1	3%	0	0%
2.2 Os cursos que participei pela Universidade Petrobras enriqueceram meu currículo profissional.	16	47%	13	38%	5	15%	0	0%
2.3 A Universidade Petrobras prepara empresa e empregados para os novos desafios do mercado.	12	35%	20	59%	2	6%	0	0%
<i>ABORDAGEM 03 - A Universidade PETROBRAS e as Competências Profissionais</i>								
3.1 Os cursos que realizei na Universidade Petrobras me capacitaram plenamente para exercício da minha função	5	15%	21	62%	8	23%	0	0%
3.2 É necessário que eu participe de cursos da Universidade Petrobras para o desenvolvimento da minha carreira profissional	16	47%	13	38%	5	15%	0	0%
3.3 Os cursos que fiz pela Universidade Petrobras melhoraram meu desempenho no trabalho.	13	38%	17	50%	4	12%	0	0%
<i>ABORDAGEM 04 - A Universidade PETROBRAS e as Atividades de T&amp;D</i>								
4.1 A Universidade Petrobras oferece para mim várias formas de acesso aos treinamentos e demais cursos	9	27%	12	35%	12	35%	1	3%
4.2 A Universidade Corporativa me capacita para desafios além das atribuições do meu cargo ou função	11	32%	14	41%	8	24%	1	3%
4.3 A Universidade Petrobrás desenvolve o conhecimento da organização sobre suas atividades ampliando seu know-how	14	41%	17	50%	3	9%	0	0%
<i>ABORDAGEM 05 - A Universidade PETROBRAS e os Relacionamentos Profissionais</i>								
5.1 Os cursos oferecidos pela Universidade Petrobras melhoram o desempenho das equipes por meio da troca de conhecimento	16	47%	18	53%	0	0%	0	0%
5.2 A Universidade Petrobras fortalece a rede de relacionamento profissional dos colaboradores da companhia	21	62%	13	38%	0	0%	0	0%
5.3 A Universidade Petrobras contribui com a sinergia da cadeia de valor da companhia por meio do desenvolvimento das competências dos seus colaboradores e parceiros.	12	35%	18	53%	4	12%	0	0%

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

### 5.3 A Universidade Petrobras e a Estratégia Corporativa

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa realizada de opinião realizada com os colaboradores da TRANSPETRO com relação à Universidade Corporativa e o seu papel na estratégia Competitiva da organização.

#### 5.3.1 A Universidade Petrobrás é fundamental para que a empresa se torne uma das maiores companhias de energia do mundo

Tabela 05 – A Universidade Petrobrás é fundamental para que a empresa se torne uma das maiores companhias de energia do mundo

Concordo amplamente		Concordo em grande parte		Discordo em parte		Discordo totalmente	
Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
22	65%	12	35%	0	0%	0	0%

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Conforme a Tabela 05 todos os colaboradores reconhecem a importância da Universidade PETROBRAS para que a companhia alcance sua visão de ser uma das cinco maiores empresas de energia do mundo, sendo que 65% dos entrevistados concordam plenamente com essa afirmativa. No entanto a resposta dos entrevistados converge para o pensamento teórico de Meister (1999) que apresenta a Universidade Corporativa como ferramenta estratégica para gerenciamento do capital humano das organizações de fundamental importância para a manutenção e desenvolvimento das organizações no mercado.

#### 5.3.2 Me sinto plenamente capaz de contribuir com a empresa para que ela se torne uma das melhores empresas do mundo

Tabela 06 – Me sinto plenamente capaz de contribuir com a empresa para que ela se torne uma das melhores empresas do mundo

Concordo amplamente		Concordo em grande parte		Discordo em parte		Discordo totalmente	
Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
16	47%	13	38%	5	15%	0	0%

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Quanto à capacitação para atendimento das metas organizacionais, a Tabela 06 mostra que 15% dos colaboradores entrevistados afirmam não estarem suficientemente preparados para esta visão estratégica, 38% concordam que estão preparados, mas com



algumas restrições, já os 47% restantes afirmam estarem plenamente capacitados para os novos desafios. Novamente a percepção dos colaboradores alinhou-se ao pensamento de Meister (1999) que coloca a qualificação e educação em posição de primazia para sobrevivência da organização. Diante deste resultado é possível afirmar que os colaboradores têm ciência de suas responsabilidades profissionais e de suas necessidades de capacitação para alcance dos objetivos estratégicos da empresa.

### 5.3.3 Os cursos que tive na Universidade Petrobras ampliaram meu conhecimento sobre a empresa e o meu papel como colaborador

Tabela 07 – Os cursos que tive na Universidade Petrobras ampliaram meu conhecimento sobre a empresa e o meu papel como colaborador

Concordo amplamente		Concordo em grande parte		Discordo em parte		Discordo totalmente	
Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
12	35%	16	47%	5	15%	1	3%

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

A pesquisa mostrou que uma parcela de 18% dos entrevistados não concorda que a Universidade Corporativa da PETROBRAS influencia no conhecimento que estes têm a respeito da companhia e nem aumenta o conhecimento deles a respeito das expectativas da empresa com relação a ele; 35% dos respondentes afirmaram com algumas ressalvas que a Universidade Corporativa da companhia amplia sim seu conhecimento a respeito do negócio da empresa do seu papel de colaborador para desenvolvimento da organização. Os 47% restantes mostrados na Tabela 07 concordaram plenamente com a afirmativa.

Diante deste resultado é possível afirmar que os colaboradores têm ciência de suas responsabilidades profissionais e de suas necessidades de capacitação para alcance dos objetivos estratégicos da empresa. Este resultado corrobora com a teoria de Meister (1999) que imputa à Universidade Corporativa o papel de agente de capacitação dos colaboradores da organização por meio de um currículo que proporcione conhecimento sobre o negócio da organização de forma a prepará-los para atuar no mercado.

## 5.4 A Universidade Petrobras e a Competitividade Empresarial

A percepção dos entrevistados quanto à importância da Universidade PETROBRAS na manutenção de vantagem competitiva da companhia está apresentada nos gráficos e comentários que se seguem.

5.4.1 A Universidade Petrobras é um diferencial para a companhia dentro do mercado em que atua

Tabela 08 – A Universidade Petrobras é um diferencial para a companhia dentro do mercado em que atua

Concordo amplamente		Concordo em grande parte		Discordo em parte		Discordo totalmente	
Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
26	76%	7	21%	1	3%	0	0%

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

De acordo com a pesquisa realizada e apresentada na Tabela 08, 97% dos entrevistados reconhece na Universidade PETROBRAS um diferencial competitivo, sendo que 76% dos entrevistados concordaram plenamente com a afirmativa, 21% concordam em grande parte; apenas 3 % dos entrevistados discordam do aspecto de diferencial competitivo da Universidade PETROBRAS no contexto do mercado na qual a empresa atua.

Desta forma a percepção coletada coincide o referencial teórico que classifica a Universidade Corporativa de vantagem competitiva conforme Meister (1999). Os colaboradores demonstraram compreender a importância da Universidade Corporativa no contexto de mercados competitivos e também identificam a Universidade PETROBRAS como diferencial competitivo.

5.4.2 Os cursos que participei pela Universidade Petrobras enriqueceram meu currículo profissional.

Tabela 09 – Os cursos que participei pela Universidade Petrobras enriqueceram meu currículo profissional

Concordo amplamente		Concordo em grande parte		Discordo em parte		Discordo totalmente	
Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
16	47%	13	38%	5	15%	0	0%

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

De acordo com a pesquisa realizada 15% dos colaboradores consideram que a Universidade PETROBRAS não contribuiu de forma efetiva no seu desenvolvimento profissional, 85% consideram que houve incremento de suas qualificações após participação em programa da Universidade Corporativa da companhia, sendo que 47% dos entrevistados concordam totalmente com esta afirmação e 38% concordam em grande parte conforme mostrado na Tabela 09.

Segundo Meister (1999) a Universidade Corporativa garante permanência da empresa no mercado por meio da efetivação de um currículo básico que estruturado em temas que permitem desenvolvimento das competências profissionais para garantir a sustentação da empresa no mercado; diante disto pode-se afirmar que a resposta dos entrevistados reflete a teoria consultada.

5.4.3 A Universidade Petrobras prepara empresa e empregados para os novos desafios do mercado.

Tabela 10 – A Universidade Petrobras prepara empresa e empregados para os novos desafios do mercado

Concordo amplamente		Concordo em grande parte		Discordo em parte		Discordo totalmente	
Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
12	35%	20	59%	2	6%	0	0%

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

A pesquisa mostra que ainda há dúvidas por parte dos colaboradores quanto à efetividade dos programas da Universidade PETROBRAS para a qualificação da mão-de-obra da companhia para atuar de forma competitiva no mercado, apenas 35% dos entrevistados concordaram plenamente na eficácia da Universidade Corporativa da companhia na preparação dos colaboradores da empresa para os desafios do mercado. O resultado mostra que 59 % dos pesquisados concordaram parcialmente e 6% discordaram da assertiva conforme evidenciado pela Tabela 10.

Meister (1999) leciona que a Universidade Corporativa contribui efetivamente para a formação e desenvolvimento de competências necessárias para a manutenção da competitividade, embora a pesquisa tenha mostrado dúvida por parte dos colaboradores; o total 93% de entrevistados que concordam, mesmo que parcialmente, com a afirmação proposta, valida a prática adotada pela empresa.

## 5.5 A Universidade Petrobras e as Competências Profissionais

Os gráficos e comentários que se seguem mostram a percepção dos colaboradores entrevistados quanto à relação entre a Universidade PETROBRAS e o desenvolvimento de suas competências profissionais.

### 5.5.1 Os cursos que realizei na Universidade Petrobras me capacitaram plenamente para exercício da minha função

Tabela 11 – Os cursos que realizei na Universidade Petrobras me capacitaram plenamente para exercício da minha função

Concordo amplamente		Concordo em grande parte		Discordo em parte		Discordo totalmente	
Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
5	15%	21	62%	8	23%	0	0%

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

A pesquisa mostrou que 23% dos entrevistados não associam os cursos realizados na Universidade PETROBRAS à capacitação para o exercício de suas atribuições; 62% concordaram parcialmente com plena capacitação por meio dos programas da Universidade Corporativa, enquanto que apenas 15% concordaram plenamente desta afirmação.

Segundo Meister (1999) a Universidade Corporativa necessita dispor de um currículo estruturado que permita o desenvolvimento das competências necessárias para que os colaboradores desempenhem seus papéis de forma satisfatória; a pesquisa, no entanto, mostrou discrepância entre a proposta teórica apreciada e a percepção dos colaboradores a respeito da eficácia dos treinamentos realizados conforme Tabela 11.

### 5.5.2 É necessário que eu participe de cursos da Universidade Petrobras para o desenvolvimento da minha carreira profissional

Tabela 12 – É necessário que eu participe de cursos da Universidade Petrobras para o desenvolvimento da minha carreira profissional

Concordo amplamente		Concordo em grande parte		Discordo em parte		Discordo totalmente	
Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
16	47%	13	38%	5	15%	0	0%

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

De acordo com a pesquisa 85% dos colaboradores reconhecem a necessidade de participarem dos programas educacionais da Universidade PETROBRAS para o desenvolvimento de suas carreiras profissionais, sendo que 47% concordam com isto de forma plena, 38% concordam com algumas ressalvas e 15% discordam parcialmente do papel da Universidade Corporativa para o desenvolvimento de suas carreiras; a Tabela 12 mostra a distribuição das respostas para esta indagação.

O resultado obtido para este questionamento está coerente com a referência teórica aplicada neste estudo, tendo em vista que os autores consultados afirmam que o novo cenário do mercado obriga as organizações a demandar um desenvolvimento de competências de seus colaboradores mais amplo e consistente. Embora uma parcela dos colaboradores entrevistados discordarem da necessidade de participar dos programas da Universidade PETROBRAS para desenvolvimento de suas carreiras profissionais, o resultado ainda assim releva alto nível de aderência entre a teoria de Meister (1999) e a prática organizacional da Universidade PETROBRAS.

### 5.5.3 Os cursos que fiz pela Universidade Petrobras melhoraram meu desempenho no trabalho

Tabela 13 – Os cursos que fiz pela Universidade Petrobras melhoraram meu desempenho no trabalho

Concordo amplamente		Concordo em grande parte		Discordo em parte		Discordo totalmente	
Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
13	38%	17	50%	4	12%	0	0%

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

A Tabela 13 mostra que 50% dos colaboradores entrevistados concordam em grande parte que o resultado dos cursos que eles participaram pela Universidade PETROBRAS contribuiu para o ganho de desempenho de suas atividades, 38% concordam totalmente com esta afirmativa e apenas 12% afirmaram que não houve melhora de desempenho por causa dos treinamentos realizados.

O resultado da pesquisa reafirma os ensinamentos de Meister (1999) mesmo que com ressalvas; já as duas questões anteriores revelam certo grau de descontentamento dos colaboradores com a Universidade PETROBRAS que pode significar pouca participação dos colaboradores nos programas educacionais da companhia ou baixa eficiência dos treinamentos ofertados pela empresa.

## 5.6 A Universidade Petrobras e as atividades de Treinamentos e Desenvolvimentos

Segue o resultado da pesquisa realizada compilado em gráficos e comentado à luz do referencial teórico sobre Universidade Corporativa e os processos de T&D.

### 5.6.1 A Universidade Petrobras oferece para mim várias formas de acesso aos treinamentos e demais cursos

Tabela 14 – A Universidade Petrobras oferece para mim várias formas de acesso aos treinamentos e demais cursos

Concordo amplamente		Concordo em grande parte		Discordo em parte		Discordo totalmente	
Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
9	27%	12	35%	12	35%	1	3%

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Para o caso da Universidade PETROBRAS a pesquisa revelou que 38% dos colaboradores não identificam na sua empresa essa facilidade de acesso proposta pela teoria de Meister (1999), apenas 27% dos colaboradores responderam com total aceitação a disponibilidade de várias formas de acesso ao conteúdo educacional da Universidade Corporativa da companhia, 35% dos entrevistados concordam parcialmente que os acessos aos conteúdos da Universidade PETROBRAS são diversos conforme mostra o Tabela 14.

Segundo Meister (1999) a Universidade Corporativa deve adequar o conteúdo do treinamento para vários formatos de apresentação da aprendizagem, isto se traduz em utilização de tecnologias e metodologias didáticas que permitam acessibilidade e disponibilidade de conhecimento pela Universidade Corporativa para os colaboradores.

### 5.6.2 A Universidade Corporativa me capacita para desafios além das atribuições do meu cargo ou função

Tabela 15 – A Universidade Corporativa me capacita para desafios além das atribuições do meu cargo ou função

Concordo amplamente		Concordo em grande parte		Discordo em parte		Discordo totalmente	
Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
11	32%	14	41%	8	24%	1	3%

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Para esta afirmação 3% discordaram plenamente, 24% dos pesquisados discordaram em grande parte, 41% concordaram em grande parte e 32% dos entrevistados concordaram totalmente conforme mostrado na Tabela 15. Embora o percentual de pessoas que discordaram corresponda a 27% dos entrevistados, o entendimento de Meister (1999) a respeito da necessidade de qualificação além das atribuições básicas dos colaboradores como diferencial para as organizações, e que esta qualificação extra se dá através das ações da Universidade Corporativa em seus programas de ensino, se sustenta pelas respostas dadas pelos entrevistados sobre este tema.

### 5.6.3 A Universidade Petrobrás desenvolve o conhecimento da organização sobre suas atividades ampliando seu *know-how*

Tabela 16 – A Universidade Petrobrás desenvolve o conhecimento da organização sobre suas atividades ampliando seu *know-how*

Concordo amplamente		Concordo em grande parte		Discordo em parte		Discordo totalmente	
Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
14	41%	17	50%	3	9%	0	0%

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Com relação ao fomento do conhecimento na organização pelas ações da Universidade Corporativa, 91% dos entrevistados concordaram que esta promove desenvolvimento da PETROBRAS por meio de suas atividades, sendo que 41% concordaram plenamente, 50% concordaram em grande parte com esta afirmativa e apenas 9% discordaram conforme ilustrado na Tabela 16.

O desenvolvimento da organização por meio da Universidade Corporativa percebido pelos entrevistados reforça o argumento teórico de Meister (1999), A pesquisa mostra por seus resultados que os colaboradores em sua grande maioria reconhecem as ações da Universidade PETROBRAS como potencializadores de conhecimento dentro da organização, o alto perfil de escolaridade dos entrevistados pode justificar esta convergência de opiniões por conta da cultura de aprendizagem cultivada no ambiente acadêmico.

## 5.7 A Universidade Petrobras e os Relacionamentos Profissionais

Segue análise descritiva dos dados coletados através de questionário de pesquisa a respeito da Universidade PETROBRAS e sua influência nos relacionamentos profissionais percebidos pelos colaboradores da organização.

### 5.7.1 Os cursos oferecidos pela Universidade Petrobras melhoram o desempenho das equipes por meio da troca de conhecimento

Tabela 17 – Os cursos oferecidos pela Universidade Petrobras melhoram o desempenho das equipes por meio da troca de conhecimento

Concordo amplamente		Concordo em grande parte		Discordo em parte		Discordo totalmente	
Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
16	47%	18	53%	0	0%	0	0%

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

A pesquisa revelou que 53% dos entrevistados concordaram em grande parte a Universidade Corporativa melhora o desempenho das equipes e o restante concordou plenamente com a sinergia provocada pela Universidade PETROBRAS conforme resultado apresentado na Tabela 17. Desta forma fica constatado a total convergência entre a prática da Universidade PETROBRAS e a proposta teórica sobre o desenvolvimento de equipes pela educação corporativa lecionada por Meister (19991) ao afirmar que as organizações passaram a desenvolver uma cultura de aprendizagem contínua através da troca de conhecimento entre funcionários para que os problemas diários da empresas pudessem ter soluções eficazes; este entendimento traz a idéia de desenvolvimento de equipes por meio de troca de conhecimento aumentando assim a sinergia dos grupos de trabalho.

### 5.7.2 A Universidade Petrobras fortalece a rede de relacionamento profissional dos colaboradores da companhia

Tabela 18 – A Universidade Petrobras fortalece a rede de relacionamento profissional dos colaboradores da companhia

Concordo amplamente		Concordo em grande parte		Discordo em parte		Discordo totalmente	
Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
21	62%	13	38%	0	0%	0	0%

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).



Outro ponto de unanimidade foi quanto ao papel da Universidade PETROBRAS no fortalecimento das redes de relacionamentos profissionais, 62% das pessoas pesquisadas afirmaram que a Universidade Corporativa certamente contribui com o desenvolvimento das redes de relacionamento enquanto que os outros 38% dos entrevistados concordaram em grande parte com esta afirmação, conforme registrado na Tabela 18.

O fortalecimento das redes de relacionamentos profissionais é um dos objetivos da Universidade Corporativa conforme ensinamento de Meister (1999). Os treinamentos da Universidade PETROBRAS são realizados geralmente em turmas mistas que tem a participação de colaboradores de várias áreas de negócio da companhia, o que contribui na construção desta ‘unanimidade’ por parte dos respondentes.

5.7.3 A Universidade Petrobras contribui com a sinergia da cadeia de valor da companhia por meio do desenvolvimento das competências dos seus colaboradores e parceiros

Tabela 19 – A Universidade Petrobras contribui com a sinergia da cadeia de valor da companhia por meio do desenvolvimento das competências dos seus colaboradores e parceiros

Concordo amplamente		Concordo em grande parte		Discordo em parte		Discordo totalmente	
Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
12	35%	18	53%	4	12%	0	0%

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

A pesquisa mostrou, conforme Tabela 19, que 12% dos entrevistados não concordam com a afirmativa de que a Universidade PETROBRAS contribui com sinergia da cadeia de valor da empresa; já 53% dos entrevistados acreditam em grande parte com a contribuição da Universidade Corporativa na melhoria dos relacionamentos entre colaboradores, clientes, parceiros e fornecedores, os demais 35% concordam plenamente com a participação determinante da Universidade PETROBRAS na cadeia de valor da companhia. O resultado confirma o pensamento de Meister (1999) de que as organizações precisam agir de forma sistêmica e com enfoque na formação de competências das pessoas que participam de todos os elos da cadeia de valor da companhia.

## 5.8 Análise cruzada dos resultados da pesquisa

A tabela 20 mostra o resultado da pesquisa realizada com a distribuição das respostas categorizada por sexo. A pesquisa mostrou que os colaboradores do sexo feminino discordam com mais frequência da efetividade das ações da Universidade PETROBRAS para desenvolvimento de suas competências profissionais.

Tabela 20 – Resultado da pesquisa – Distribuição por sexo

Percepção dos empregados sobre a Universidade Corporativa e as Competências Profissionais	SEXO	Conceito*			
		C.A	C.G	D.P	D.T
<i>ABORDAGEM 01 - A Universidade PETROBRAS e a Estratégia Corporativa</i>					
1.1 A Universidade Petrobrás é fundamental para que a empresa se torne uma das maiores companhias de energia do mundo	F	100%	0%	0%	0%
	M	59%	41%	0%	0%
1.2 Sinto-me plenamente capaz de contribuir com a empresa para que ela se torne uma das melhores empresas do mundo.	F	20%	80%	0%	0%
	M	52%	31%	17%	0%
1.3 Os cursos que tive na Universidade Petrobras ampliaram meu conhecimento sobre a empresa e o meu papel como colaborador	F	60%	40%	0%	0%
	M	32%	48%	17%	3%
<i>ABORDAGEM 02 - A Universidade PETROBRAS e a Competitividade Empresarial</i>					
2.1 A Universidade Petrobras é um diferencial para a companhia dentro do mercado em que atua	F	100%	0%	0%	0%
	M	72%	25%	3%	0%
2.2 Os cursos que participei pela Universidade Petrobras enriqueceram meu currículo profissional.	F	80%	20%	0%	0%
	M	41%	41%	18%	0%
2.3 A Universidade Petrobras prepara empresa e empregados para os novos desafios do mercado.	F	80%	20%	0%	0%
	M	28%	65%	7%	0%
<i>ABORDAGEM 03 - A Universidade PETROBRAS e as Competências Profissionais</i>					
3.1 Os cursos que realizei na Universidade Petrobras me capacitaram plenamente para exercício da minha função	F	20%	40%	40%	0%
	M	14%	65%	21%	0%
3.2 É necessário que eu participe de cursos da Universidade Petrobras para o desenvolvimento da minha carreira profissional	F	80%	0%	20%	0%
	M	41%	45%	14%	0%
3.3 Os cursos que fiz pela Universidade Petrobras melhoraram meu desempenho no trabalho.	F	80%	20%	0%	0%
	M	31%	55%	14%	0%
<i>ABORDAGEM 04 - A Universidade PETROBRAS e as Atividades de T&amp;D</i>					
4.1 A Universidade Petrobras oferece para mim várias formas de acesso aos treinamentos e demais cursos	F	40%	0%	60%	0%
	M	24%	42%	31%	3%
4.2 A Universidade Corporativa me capacita para desafios além das atribuições do meu cargo ou função	F	20%	40%	40%	0%
	M	35%	41%	21%	3%
4.3 A Universidade Petrobrás desenvolve o conhecimento da organização sobre suas atividades ampliando seu know-how	F	20%	80%	0%	0%
	M	45%	45%	10%	0%
<i>ABORDAGEM 05 - A Universidade PETROBRAS e os Relacionamentos Profissionais</i>					
5.1 Os cursos oferecidos pela Universidade Petrobras melhoram o desempenho das equipes por meio da troca de conhecimento	F	40%	60%	0%	0%
	M	48%	52%	0%	0%
5.2 A Universidade Petrobras fortalece a rede de relacionamento profissional dos colaboradores da companhia	F	80%	20%	0%	0%
	M	59%	41%	0%	0%
5.3 A Universidade Petrobras contribui com a sinergia da cadeia de valor da companhia por meio do desenvolvimento das competências dos seus colaboradores e parceiros.	F	60%	40%	0%	0%
	M	31%	55%	14%	0%

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

\* C. A - Concordo amplamente; C.G – Concordo em grande parte; D.P – Discordo em parte e D.T – Discordo Totalmente

A tabela 21 apresenta o resultado da pesquisa realizada com a distribuição das respostas categorizada por faixa etária, o resultado mostra que os colaboradores com mais de 40 anos apresentam maior dificuldade em associar a Universidade PETROBRAS com a estratégia corporativa da organização; os colaboradores com idade entre 35 e 40 anos foram os que mais reconheceram a Universidade Corporativa da companhia como uma vantagem competitiva. Já os colaboradores entre 40 e 50 anos apontaram para uma divergência entre a proposta teórica de desenvolvimento de competências por meio da Universidade Corporativa com suas ações de treinamento e a prática da Universidade PETROBRAS percebida.

Tabela 21 – Resultado da pesquisa – Distribuição por faixa etária

ABORDAGEM	QUESTÃO	FAIXA ETÁRIA	CONCEITO*			
			C.A	C.G	D.P	D.T
<i>A Universidade PETROBRAS e a Estratégia Corporativa</i>	1.1	25 - 30 Anos	75%	25%	0%	0%
		30 - 35 Anos	53%	47%	0%	0%
		35 - 40 Anos	75%	25%	0%	0%
		40 - 50 Anos	50%	50%	0%	0%
		Acima de 50 Anos	100%	0%	0%	0%
	1.2	25 - 30 Anos	50%	50%	0%	0%
		30 - 35 Anos	47%	33%	20%	0%
		35 - 40 Anos	50%	50%	0%	0%
		40 - 50 Anos	25%	50%	25%	0%
		Acima de 50 Anos	67%	0%	33%	0%
	1.3	25 - 30 Anos	50%	24%	13%	13%
		30 - 35 Anos	20%	60%	20%	0%
		35 - 40 Anos	75%	25%	0%	0%
		40 - 50 Anos	0%	75%	25%	0%
		Acima de 50 Anos	67%	33%	0%	0%
<i>A Universidade PETROBRAS e a Competitividade Empresarial</i>	2.1	25 - 30 Anos	62%	38%	0%	0%
		30 - 35 Anos	80%	13%	7%	0%
		35 - 40 Anos	100%	0%	0%	0%
		40 - 50 Anos	75%	25%	0%	0%
		Acima de 50 Anos	62%	25%	13%	0%
	2.2	25 - 30 Anos	40%	40%	20%	0%
		30 - 35 Anos	100%	0%	0%	0%
		35 - 40 Anos	25%	50%	25%	0%
		40 - 50 Anos	62%	25%	13%	0%
		Acima de 50 Anos	27%	73%	0%	0%
	2.3	25 - 30 Anos	25%	75%	0%	0%
		30 - 35 Anos	50%	25%	25%	0%
		35 - 40 Anos	0%	100%	0%	0%
		40 - 50 Anos	25%	50%	25%	0%
		Acima de 50 Anos	13%	67%	20%	0%
<i>A Universidade PETROBRAS e as Competências Profissionais</i>	3.1	25 - 30 Anos	0%	75%	25%	0%
		30 - 35 Anos	25%	25%	50%	0%
		35 - 40 Anos	0%	100%	0%	0%
		40 - 50 Anos	62%	25%	13%	0%
		Acima de 50 Anos	40%	53%	7%	0%

ABORDAGEM	QUESTÃO	FAIXA ETÁRIA	CONCEITO*			
			C.A	C.G	D.P	D.T
	3.2	25 - 30 Anos	50%	0%	50%	0%
		30 - 35 Anos	75%	25%	0%	0%
		35 - 40 Anos	0%	67%	33%	0%
		40 - 50 Anos	50%	38%	12%	0%
		Acima de 50 Anos	27%	73%	0%	0%
	3.3	25 - 30 Anos	50%	50%	0%	0%
		30 - 35 Anos	50%	0%	50%	0%
		35 - 40 Anos	33%	33%	33%	0%
		40 - 50 Anos	38%	38%	24%	0%
		Acima de 50 Anos	13%	47%	33%	7%
<i>A Universidade PETROBRAS e as atividades de Treinamento e Desenvolvimento</i>	4.1	25 - 30 Anos	25%	25%	50%	0%
		30 - 35 Anos	50%	0%	50%	0%
		35 - 40 Anos	33%	33%	33%	0%
		40 - 50 Anos	25%	50%	25%	0%
		Acima de 50 Anos	33%	40%	27%	0%
	4.2	25 - 30 Anos	25%	50%	25%	0%
		30 - 35 Anos	50%	25%	0%	25%
		35 - 40 Anos	33%	33%	33%	0%
		40 - 50 Anos	25%	75%	0%	0%
		Acima de 50 Anos	53%	40%	7%	0%
	4.3	25 - 30 Anos	25%	75%	0%	0%
		30 - 35 Anos	50%	25%	25%	0%
		35 - 40 Anos	33%	33%	33%	0%
		40 - 50 Anos	25%	75%	0%	0%
		Acima de 50 Anos	53%	47%	0%	0%
<i>A Universidade PETROBRAS e os Relacionamentos Profissionais</i>	5.1	25 - 30 Anos	50%	50%	0%	0%
		30 - 35 Anos	50%	50%	0%	0%
		35 - 40 Anos	67%	33%	0%	0%
		40 - 50 Anos	62%	38%	0%	0%
		Acima de 50 Anos	60%	40%	0%	0%
	5.2	25 - 30 Anos	50%	50%	0%	0%
		30 - 35 Anos	50%	50%	0%	0%
		35 - 40 Anos	100%	0%	0%	0%
		40 - 50 Anos	25%	62%	13%	0%
		Acima de 50 Anos	33%	53%	13%	0%
	5.3	25 - 30 Anos	25%	75%	0%	0%
		30 - 35 Anos	50%	25%	25%	0%
		35 - 40 Anos	67%	33%	0%	0%
		40 - 50 Anos	75%	25%	0%	0%
		Acima de 50 Anos	53%	47%	0%	0%

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

\* C. A - Concordo amplamente; C.G – Concordo em grande parte; D.P – Discordo em parte e D.T – Discordo Totalmente

Os resultados da pesquisa segmentados por nível de escolaridade dos colaboradores entrevistados estão dispostos na Tabela 22. A pesquisa mostrou que os colaboradores com menor escolaridade reconhecem em menor percentual as características estratégicas da Universidade PETROBRAS no âmbito da organização e do mercado em que atua. Já os colaboradores com titulação de mestrado e doutorado, embora tenham uma

percepção mais convergente com a Teoria de Meister (1999) a respeito do caráter estratégico da Universidade Corporativa, discordam com maior intensidade da eficiência e importância das ações da Universidade PETROBRAS na formação de suas competências profissionais.

Tabela 22 – Resultado da pesquisa – Distribuição por escolaridade

ABORDAGEM	QUESTÃO	TEMPO DE EMPRESA	CONCEITO*			
			C.A	C.G	D.P	D.T
<i>A Universidade PETROBRAS e a Estratégia Corporativa</i>	1.1	Doutorado	83%	17%	0%	0%
		Mestrado	0%	100%	0%	0%
		Especialização/MBA	75%	25%	0%	0%
		Superior	44%	56%	0%	0%
		Técnico/Médio	80%	20%	0%	0%
	1.2	Doutorado	67%	17%	17%	0%
		Mestrado	50%	50%	0%	0%
		Especialização/MBA	50%	33%	17%	0%
		Superior	22%	78%	0%	0%
		Técnico/Médio	60%	0%	40%	0%
	1.3	Doutorado	17%	50%	33%	0%
		Mestrado	0%	100%	0%	0%
		Especialização/MBA	42%	50%	0%	8%
		Superior	44%	33%	22%	0%
		Técnico/Médio	40%	40%	20%	0%
<i>A Universidade PETROBRAS e a Competitividade Empresarial</i>	2.1	Doutorado	100%	0%	0%	0%
		Mestrado	50%	50%	0%	0%
		Especialização/MBA	67%	25%	8%	0%
		Superior	78%	22%	0%	0%
		Técnico/Médio	80%	20%	0%	0%
	2.2	Doutorado	17%	67%	17%	0%
		Mestrado	50%	50%	0%	0%
		Especialização/MBA	75%	17%	8%	0%
		Superior	56%	22%	22%	0%
		Técnico/Médio	0%	80%	20%	0%
	2.3	Doutorado	33%	67%	0%	0%
		Mestrado	0%	100%	0%	0%
		Especialização/MBA	25%	75%	0%	0%
		Superior	67%	11%	22%	0%
		Técnico/Médio	20%	80%	0%	0%
<i>A Universidade PETROBRAS e as Competências Profissionais</i>	3.1	Doutorado	17%	67%	17%	0%
		Mestrado	0%	100%	0%	0%
		Especialização/MBA	8%	58%	33%	0%
		Superior	22%	56%	22%	0%
		Técnico/Médio	20%	60%	20%	0%
	3.2	Doutorado	33%	67%	0%	0%
		Mestrado	0%	100%	0%	0%
		Especialização/MBA	50%	25%	25%	0%
		Superior	78%	11%	11%	0%
		Técnico/Médio	20%	60%	20%	0%
	3.3	Doutorado	33%	67%	0%	0%
		Mestrado	0%	100%	0%	0%
		Especialização/MBA	42%	58%	0%	0%

ABORDAGEM	QUESTÃO	TEMPO DE EMPRESA	CONCEITO*			
			C.A	C.G	D.P	D.T
<i>A Universidade PETROBRAS e as atividades de Treinamento e Desenvolvimento</i>	4.1	Superior	44%	33%	22%	0%
		Técnico/Médio	40%	20%	40%	0%
		Doutorado	0%	17%	83%	0%
		Mestrado	0%	100%	0%	0%
		Especialização/MBA	25%	42%	25%	8%
		Superior	44%	33%	22%	0%
	4.2	Técnico/Médio	40%	20%	40%	0%
		Doutorado	67%	0%	33%	0%
		Mestrado	0%	100%	0%	0%
		Especialização/MBA	25%	33%	42%	0%
	4.3	Superior	22%	78%	0%	0%
		Técnico/Médio	40%	20%	20%	20%
		Doutorado	67%	33%	0%	0%
		Mestrado	0%	100%	0%	0%
		Especialização/MBA	33%	58%	8%	0%
<i>A Universidade PETROBRAS e os Relacionamentos Profissionais</i>	5.1	Superior	44%	56%	0%	0%
		Técnico/Médio	40%	20%	40%	0%
		Doutorado	67%	33%	0%	0%
		Mestrado	0%	100%	0%	0%
		Especialização/MBA	33%	67%	0%	0%
	5.2	Superior	56%	44%	0%	0%
		Técnico/Médio	80%	20%	0%	0%
		Doutorado	100%	0%	0%	0%
		Mestrado	100%	0%	0%	0%
		Especialização/MBA	33%	67%	0%	0%
	5.3	Superior	56%	44%	0%	0%
		Técnico/Médio	60%	40%	0%	0%
		Doutorado	17%	50%	33%	0%
		Mestrado	0%	100%	0%	0%
		Especialização/MBA	25%	75%	0%	0%

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

\* C. A - Concordo amplamente; C.G – Concordo em grande parte; D.P – Discordo em parte e D.T – Discordo Totalmente

Os resultados da pesquisa categorizados por nível tempo de emprego dos colaboradores entrevistados estão dispostos na Tabela 23. O perfil de respostas para esta categorização se manteve coerente com os resultados totalizados da pesquisa.

Tabela 23 – Resultado da pesquisa – Distribuição por tempo de emprego

ABORDAGEM	QUESTÃO	TEMPO DE EMPRESA	CONCEITO*			
			C.A	C.G	D.P	D.T
<i>A Universidade PETROBRAS e a Estratégia Corporativa</i>	1.1	Até 2 Anos	83%	17%	0%	0%
		De 2,1 à 5 Anos	0%	100%	0%	0%
		De 5,1 à 10 Anos	75%	25%	0%	0%
		De 10,1 à 15 Anos	44%	56%	0%	0%
		Mais de 15,1 Anos	80%	20%	0%	0%
	1.2	Até 2 Anos	67%	17%	17%	0%
		De 2,1 à 5 Anos	50%	50%	0%	0%
		De 5,1 à 10 Anos	50%	33%	17%	0%
		De 10,1 à 15 Anos	22%	78%	0%	0%
		Mais de 15,1 Anos	60%	0%	40%	0%
	1.3	Até 2 Anos	17%	50%	33%	0%
		De 2,1 à 5 Anos	0%	100%	0%	0%
		De 5,1 à 10 Anos	42%	50%	0%	8%
		De 10,1 à 15 Anos	44%	33%	22%	0%
<i>A Universidade PETROBRAS e a Competitividade Empresarial</i>	2.1	Até 2 Anos	100%	0%	0%	0%
		De 2,1 à 5 Anos	50%	50%	0%	0%
		De 5,1 à 10 Anos	67%	25%	8%	0%
		De 10,1 à 15 Anos	78%	22%	0%	0%
		Mais de 15,1 Anos	80%	20%	0%	0%
	2.2	Até 2 Anos	17%	67%	17%	0%
		De 2,1 à 5 Anos	50%	50%	0%	0%
		De 5,1 à 10 Anos	75%	17%	8%	0%
		De 10,1 à 15 Anos	56%	22%	22%	0%
	2.3	Mais de 15,1 Anos	0%	80%	20%	0%
		Até 2 Anos	33%	67%	0%	0%
		De 2,1 à 5 Anos	0%	100%	0%	0%
		De 5,1 à 10 Anos	25%	75%	0%	0%
		De 10,1 à 15 Anos	67%	11%	22%	0%
<i>A Universidade PETROBRAS e as Competências Profissionais</i>	3.1	Mais de 15,1 Anos	20%	80%	0%	0%
		Até 2 Anos	17%	67%	17%	0%
		De 2,1 à 5 Anos	0%	100%	0%	0%
		De 5,1 à 10 Anos	9%	58%	33%	0%
		De 10,1 à 15 Anos	22%	56%	22%	0%
	3.2	Mais de 15,1 Anos	20%	60%	20%	0%
		Até 2 Anos	33%	67%	0%	0%
		De 2,1 à 5 Anos	0%	100%	0%	0%
		De 5,1 à 10 Anos	50%	25%	25%	0%
		De 10,1 à 15 Anos	78%	11%	11%	0%
	3.3	Mais de 15,1 Anos	20%	60%	20%	0%
		Até 2 Anos	33%	67%	0%	0%
		De 2,1 à 5 Anos	0%	100%	0%	0%
		De 5,1 à 10 Anos	42%	58%	0%	0%
De 10,1 à 15 Anos		44%	33%	22%	0%	
<i>A Universidade PETROBRAS e as atividades de Treinamento e Desenvolvimento</i>	4.1	Mais de 15,1 Anos	40%	20%	40%	0%
		Até 2 Anos	0%	17%	83%	0%
		De 2,1 à 5 Anos	0%	100%	0%	0%
		De 5,1 à 10 Anos	25%	42%	25%	8%
		De 10,1 à 15 Anos	44%	33%	22%	0%

ABORDAGEM	QUESTÃO	TEMPO DE EMPRESA	CONCEITO*				
			C.A	C.G	D.P	D.T	
<i>A Universidade PETROBRAS e os Relacionamentos Profissionais</i>	4.2	Mais de 15,1 Anos	40%	20%	40%	0%	
		Até 2 Anos	67%	0%	33%	0%	
		De 2,1 à 5 Anos	0%	100%	0%	0%	
		De 5,1 à 10 Anos	25%	33%	42%	0%	
		De 10,1 à 15 Anos	22%	78%	0%	0%	
	4.3	Mais de 15,1 Anos	40%	20%	20%	20%	
		Até 2 Anos	67%	33%	0%	0%	
		De 2,1 à 5 Anos	0%	100%	0%	0%	
		De 5,1 à 10 Anos	33%	58%	8%	0%	
		De 10,1 à 15 Anos	44%	56%	0%	0%	
	5.1	5.1	Mais de 15,1 Anos	40%	20%	40%	0%
			Até 2 Anos	67%	33%	0%	0%
			De 2,1 à 5 Anos	0%	100%	0%	0%
			De 5,1 à 10 Anos	33%	67%	0%	0%
			De 10,1 à 15 Anos	56%	44%	0%	0%
5.2		Mais de 15,1 Anos	60%	40%	0%	0%	
		Até 2 Anos	100%	0%	0%	0%	
		De 2,1 à 5 Anos	100%	0%	0%	0%	
		De 5,1 à 10 Anos	33%	67%	0%	0%	
		De 10,1 à 15 Anos	56%	44%	0%	0%	
5.3		Mais de 15,1 Anos	80%	20%	0%	0%	
		Até 2 Anos	17%	50%	33%	0%	
		De 2,1 à 5 Anos	0%	100%	0%	0%	
		De 5,1 à 10 Anos	25%	75%	0%	0%	
		De 10,1 à 15 Anos	56%	33%	11%	0%	
		Mais de 15,1 Anos	60%	20%	20%	0%	

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

\* C. A - Concordo amplamente; C.G – Concordo em grande parte; D.P – Discordo em parte e D.T – Discordo Totalmente

A seguir serão apresentadas as considerações do pesquisador a respeito dos resultados obtidos pela análise e tratamento dos dados coletados.



## 6 CONCLUSÃO

O presente estudo buscou a compreensão sobre o papel da Universidade Corporativa para a formação e desenvolvimento das competências profissionais dos colaboradores da TRANSPETRO. Para subsidiar este estudo foi aplicada a metodologia de estudo de caso, o projeto de pesquisa compreendeu a consulta bibliográfica para composição do referencial teórico, pesquisa documental sobre a empresa analisada e coleta de dados por meio de questionário formal de pesquisa. A pesquisa mostrou que a Universidade PETROBRAS atende aos requisitos teóricos propostos por Meister (1999) em sua obra.

A validação dos pressupostos assumidos neste trabalho acadêmico foi realizada por meio de análise descritiva e comparativa dos dados coletados, para cada pressuposto estabelecido houve o confronto entre a referência teórica consultada e as práticas da organização evidenciadas pelo material documental pesquisado e pelas percepções dos colaboradores colhidas pela realização do questionário.

O pressuposto que a *Universidade Corporativa contribui para o desenvolvimento das competências profissionais dos colaboradores da TRANSPETRO* foi confirmado através da pesquisa de campo realizada, na qual foi possível identificar que os programas da Universidade PETROBRAS têm o objetivo de formar e desenvolver as competências profissionais dos colaboradores da companhia, confirmando assim a teoria de Meister (1999).

Outro pressuposto confirmado foi de que *a Universidade Corporativa proporciona vantagem competitiva para os negócios da PETROBRAS*; a pesquisa documental e o resultado dos questionários aplicados reafirmaram a importância da Universidade PETROBRAS na manutenção de vantagem competitiva, os colaboradores entrevistados percebem que a Universidade Corporativa ao trabalhar no desenvolvimento de suas competências profissionais, gera diferencial competitivo, pois habilita os colaboradores para assumirem desafios ainda maiores dentro do mercado em que atuam; desta forma a pesquisa confirmou a teoria de Meister (1999) sobre Universidade Corporativa.

O pressuposto inicial que *os colaboradores da TRANSPETRO percebem na Universidade Corporativa como uma ferramenta eficaz no desenvolvimento de suas competências profissionais para exercício diário de suas atividades* foi aceito com ressalvas pelos colaboradores entrevistados, uma parte dos entrevistados não conseguiu perceber um alto grau de eficácia por parte das práticas da Universidade PETROBRAS, no entanto, de um modo geral os colaboradores entendem que a Universidade é uma ferramenta importante para a organização e para eles próprios.

Quanto ao objetivo deste tudo que é *analisar de que forma a Universidade Corporativa contribui para a formação das competências profissionais dos colaboradores da TRANSPETRO*, pode-se afirmar que foi atendido. Embora a Universidade Corporativa e Competências sejam temas ricos e com ampla diversidade de perspectivas teóricas, este estudo pode ser considerado atendido pelo fato de ter contribuído na discussão dessa temática.

Através da pesquisa documental realizada neste estudo, foi possível *identificar que a Universidade PETROBRAS atua, através de seus programas educacionais, no atendimento as demandas organizacionais de desenvolvimento das competências individuais e profissionais dos colaboradores da companhia*, atendendo assim o primeiro objetivo específico deste estudo que era identificar estas ações; a pesquisa de campo revelou que o modelo de Gestão de Competências da PETROBRAS opera por meio de um plano de gerenciamento que se constitui de mapeamento das competências necessárias para o alinhamento estratégico da empresa, medição de desempenho destas competências, identificação de lacunas entre as competências requeridas e as observadas nos colaboradores, e por fim, na elaboração de ações educacionais pela Universidade PETROBRAS que resultam em programas de treinamento e capacitação em diversas modalidades de ensino, tais como cursos de formação, especializações, treinamento por EAD, curso de aperfeiçoamento entre outros.

O segundo objetivo específico deste estudo, que era *verificar a relação entre a Universidade PETROBRAS e o desenvolvimento de competências profissionais dos colaboradores da TRANSPETRO*, foi atendido pela análise comparativa entre as práticas de educação corporativa da companhia evidenciadas na pesquisa de campo e o modelo de Meister (1999) pré-estabelecido como padrão de comparação.

Neste estudo, o modelo conceitual proposto por Meister (1999) foi adotado como padrão teórico para comparação com as práticas do modelo aplicado na Universidade PETROBRAS. Do modelo teórico pré-estabelecido foram selecionados cinco critérios conceituais para averiguação de convergência com as práticas adotadas pela Universidade PETROBRAS. Para respaldar a análise foram coletadas as percepções dos colaboradores a respeito das práticas adotadas pela Universidade Corporativa da companhia relacionando-as com as expectativas teóricas apontadas por Jeanne Meister; esta pesquisa de opinião realizada com os colaboradores defere o objetivo específico deste estudo que era *coletar as percepções dos colaboradores da TRANSPETRO acerca da efetividade das ações da Universidade Corporativa no desenvolvimento de suas competências profissionais para o exercício eficiente de suas atribuições*.

O primeiro aspecto conceitual analisado foi a relação da Universidade PETROBRAS com a Estratégia Organizacional. De acordo com Meister (1999), a Universidade Corporativa se alinha com as estratégias da organização na medida em que proporciona o desenvolvimento das competências necessárias para que seus colaboradores atinjam os objetivos propostos pela empresa em seu posicionamento planejado de mercado. A pesquisa de campo mostrou que a Universidade PETROBRAS busca contribuir com o planejamento estratégico da companhia através de seus programas educacionais, a pesquisa documental revelou que é um dos objetivos da Universidade PETROBRAS atuar de forma estratégica na formação das competências dos seus colaboradores; o resultado da pesquisa realizada também corroborou com a proposição conceitual, os entrevistados confirmaram pelas suas percepções que a Universidade PETROBRAS está alinhada ao posicionamento estratégico da companhia atuando do desenvolvimento das competências profissionais de seus colaboradores.

O segundo aspecto conceitual verificado foi a relação da Universidade PETROBRAS com a competitividade empresarial, a pesquisa mostrou que a maioria dos entrevistados concorda que a Universidade PETROBRAS amplia o diferencial competitivo da empresa por meio da qualificação dos colaboradores da companhia que ampliam suas competências através dos programas de treinamento oferecidos pela Universidade Corporativa da empresa. Este resultado é coerente com o discurso do RH da PETROBRAS que afirma a existência de vantagem competitiva gerada pelas ações da Universidade PETROBRAS na capacitação da mão-de-obra da companhia para os desafios do mercado e com a argumentação teórica de Meister (1999) que põe em destaque o papel da Universidade Corporativa na formação de vantagem competitiva para as organizações.

O terceiro aspecto conceitual averiguado foi a relação entre a Universidade Corporativa e o desenvolvimento das competências profissionais; a teoria sobre Educação Corporativa e Gestão de Competência ensina que as competências dos indivíduos dentro de uma organização são desenvolvidas pelos projetos educacionais da empresa e que a Universidade Corporativa representa o estado da arte na manutenção destas competências. No entanto a pesquisa de campo mostrou que existe certa discrepância entre a teoria e a prática, uma parcela dos colaboradores entrevistados discordou quanto da efetividade dos programas da Universidade PETROBRAS no desenvolvimento de suas competências e carreiras profissionais, limitando assim a eficiência da Universidade Corporativa da PETROBRAS.

O quarto aspecto teórico verificado foi da relação da Universidade com as ações de T&D; segundo Meister (1999) a Universidade Corporativa é a evolução dos centros de Treinamento e Desenvolvimento, sendo que essa disponibiliza ferramentas didáticas e

tecnologias mais sofisticadas que os antigos processos de T&D; além disso, os ensinamentos de Meister (1999) afirmam que a Universidade Corporativa é mais abrangente e mais comprometida com os objetivos organizacionais por ter uma visão de longo prazo da empresa e sua atuação no mercado. Contudo a pesquisa de campo mostrou que os colaboradores não enxergam tão nitidamente esta evolução preconizada por Meister (1999), aproximadamente 1/3 dos entrevistados não reconheceram a variedade e acessibilidade de conteúdo educacional proporcionada pelo modelo de Universidade Corporativa usado na PETROBRAS, e aproximadamente 25% dos colaboradores não perceberam formação ou desenvolvimento de competências profissionais que ultrapassem as expectativas referentes às suas atribuições.

O quinto e último aspecto conceitual analisado foi a relação entre a Universidade PETROBRAS e as redes de relacionamento profissional, este aspecto foi o que mostrou maior convergência entre a posição teórica do modelo estabelecido como padrão e a percepção dos colaboradores. Meister (1999) leciona que a Universidade Corporativa provoca sinergia entre os elementos da cadeia de valor da organização porque ao contemplar toda a cadeia de valor nos seus programas educacionais, a Universidade Corporativa desenvolve as competências profissionais por meio da troca de experiências e conhecimento destes elementos da cadeia de valor; a pesquisa ratificou de forma contundente este aspecto conceitual, mostrando assim que a Universidade PETROBRAS atua de forma eficiente no que diz respeito aos relacionamentos profissionais, os colaboradores entrevistados reconheceram que as ações da Universidade PETROBRAS potencializam a sinergia dentro da cadeia de valor da companhia.

Diante do que foi exposto, pode-se concluir que a Universidade PETROBRAS está alinhada com o modelo teórico proposto por Meister (1999), é evidente que os programas da Universidade PETROBRAS buscam o aprimoramento das competências profissionais dos colaboradores, a própria empresa ao usar o modelo de gestão por competências assume que considera fundamental que estas competências sejam desenvolvidas para que gerem vantagem competitiva em um mercado em que o conhecimento é um ativo de alto valor. A PETROBRAS tem um seu próprio estilo de gestão de pessoal, a Universidade PETROBRAS é uma das ferramentas dentro dos processos de gerenciamento de recursos humanos; embora tenha uma abordagem moderna a Universidade PETROBRAS ainda traz consigo muitas características dos antigos centros de T&D da companhia.

Formar e desenvolver competências profissionais na PETROBRAS é fundamental tendo em vista o tipo de mercado em que esta atua, no caso, o dos terminais de GNL operados pela TRANSPETRO. Esta necessidade de manutenção de competências fica mais evidente diante do caráter estratégico destas unidades operacionais no contexto de infra-estrutura do

país. A Universidade PETROBRAS tem papel fundamental neste processo de desenvolvimento de competências, no entanto ainda há dificuldades para que estas ações da Universidade Corporativas atendam plenamente as demandas de desenvolvimento de competências originadas pelo uso deste novo modal logístico para transporte de gás natural, visto que se trata de um conhecimento novo que a organização assimilou há pouco tempo.

Vale ressaltar que a PETROBRAS encontrou outros meios para capacitar os colaboradores que atuam neste segmento específico e que com o amadurecimento do conhecimento a respeito deste novo processo operacional a Universidade PETROBRAS aumenta o seu papel na formação profissional dos colaboradores deste ramo de operação; desta forma este estudo pode afirmar que as ações de gestão de competências são tratadas na PETROBRAS de uma forma tão ampla que ultrapassa o ideal de Universidade Corporativa.

Este estudo é delimitado pelas próprias características da pesquisa, por se tratar de um estudo de caso, não é possível extrapolar os resultados obtidos para outras organizações que se utilizem do conceito de Universidade Corporativa; outra limitação se dá pelo fato da pesquisa ser realizada em uma unidade operacional nova da companhia, onde a maioria dos colaboradores tem menos de 10 anos na empresa e ainda estão nas primeiras etapas do processo de gestão de suas carreiras, ou seja, ainda não usufruíram de todos os recursos da Universidade PETROBRAS.

Este estudo foi delimitado para analisar a Universidade PETROBRAS na formação de competências profissionais de um grupo específico de colaboradores, dentro de um contexto técnico-operacional ímpar se comparado com o restante das áreas operacionais da companhia; sendo assim, os resultados obtidos têm certo grau de singularidade que pode estar relativamente diferente do restante da companhia que já possui outras unidades de negócio bem mais amadurecidas no que tange ao gerenciamento de competências via Universidade Corporativa, desta forma fica limitado à generalização plena das conclusões alcançadas.

Para futuras pesquisas, sugere-se a abrangência da coleta de dados nas demais áreas de negócio da companhia objetivando uma melhor representatividade para o estudo; igualmente recomenda-se para estudos futuros uma análise do processo de mapeamento das competências dos colaboradores em função das competências organizacionais necessárias bem como uma investigação mais aprofundada a respeito da construção dos programas de educação corporativa na empresa consultada não limitada ao escopo da Universidade PETROBRAS, mas sim de todas as ferramentas educacionais utilizadas pela empresa pesquisada.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; GAMA, A.; BORGES-ANDRADE, J. **Treinamento**: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 4, n. 3, p. 25-45, 2000. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/rac/rac\\_vol\\_04\\_n\\_03\\_frames.html](http://www.anpad.org.br/rac/rac_vol_04_n_03_frames.html)>. Acesso em 27 out. 2013.

ABREU, F. A. **Um estudo de casos sobre o modelo de Universidades Corporativas no setor de telecomunicações do Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2004.

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO. **Anuário estatístico brasileiro do petróleo, gás natural e biocombustíveis: 2012**. Rio de Janeiro: ANP, 2012. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br/?pg=67205&m=&t1=&t2=&t3=&t4=&ar=&ps=&cachebust=1379752800694>>. Acesso em 21 set. 2013.

ALLEN, M. What is a corporate university, and why should an organization have one? *In*: ALLEN, M. **The corporate university handbook**: designing, managing and growing a successful program. New York: AMACOM, 2002.

ALPERSDEDT, C. **Universidades corporativas**: discussão e propostas de uma definição. *RAC*, v.5, n.3, p.149-165, set./dez.2001. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/rac/rac\\_vol\\_05\\_n\\_03\\_frames.html](http://www.anpad.org.br/rac/rac_vol_05_n_03_frames.html)>. Acesso em 20 set. 2013.

AMORIM, C. M.; GUIMARÃES, D. P. B.; SILVA, D. A.; VILELA, G. P.; NOGUEIRA, K. R. C. **Análise do modelo de gestão de competências da PETROBRAS à luz do estado da arte da literatura**. Projeto de Pesquisa (Especialização em Gestão com Pessoas) - Fundação Dom Cabral. Rio de Janeiro, 2007.

ARANHA, M. L. **A Filosofia da educação**. 2ª ed. São Paulo: Moderna, 1996.

BAYMA, Fátima. Educação a Distância e Educação Corporativa. *In*: BAYMA, Fátima (Org). **Educação Corporativa**: desenvolvendo e gerenciando competências. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 271 p.

BEHR, A.; CORSO, K. B.; RUAS, R. L.; FREITAS, H. M. R.; MARTENS, C. D. P.; EGGERS, I. **Mapeamento de competências na pequena empresa de software**: o caso da abc ltda. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 141-171, jan./jun. 2010. Disponível em: <[www.spell.org.br/documentos/download/3205](http://www.spell.org.br/documentos/download/3205)>. Acesso em 03 nov. 2013.

BIGATÃO, I. R. **Qualidade no ensino em Universidades Corporativas**: Estudo de caso da Academia Universidade de Serviços. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) - Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2001.

BLASS, E. **The rise and rise of the corporate university**. *Journal of European Industrial Training*, v. 29, n. 1, p. 153-172, 2005. Disponível em: <http://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/the-rise-and-rise-of-the-corporate-university-kdWpZIXS7o/4>>. Acesso em 29 out. 2013.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organização e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2007.

BORSATTO, P. C. **Avaliação de aprendizagem em Educação online na Universidade Corporativa.** Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estácio de Sá. Rio de Janeiro, 2007.

BOTERF, Guy Le. **De la compétence: essai sur un attracteur étrange.** Les Éditions D'organisation, Quatrième tirage, Paris, 1995.

\_\_\_\_\_. **Construire la compétence collective de l'entreprise.** Gestion. V.22, n.3, automne 1997.

\_\_\_\_\_. **De quel concept de compétence avons-nous besoin.** Soins Cadres. n. 41, fev. 2002. Disponível em <http://www.guyleboterf-conseil.com/images/Soins%20cadres.PDF> Acesso em 06 out. 2013.

BRAGA, J. C. **Educação corporativa: a educação percebida na administração de empresas.** 2013. 122 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – PUC-RS. Porto Alegre, 2013.

BRANCO, A. R. **O perfil das universidades corporativas e sua contribuição para a infraestrutura de gestão do conhecimento: um estudo multicaso.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2005.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** RAE, v. 41. n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001. Disponível em: < [www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf)>. Acesso em 03 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. **Apostila Oficina Gestão de Pessoas – guia do gestor.** CEF. 2004.

BRASIL. Empresa de Pesquisa Energética. **Balanco Energético Nacional 2013 – Ano base 2012: Relatório Síntese.** Rio de Janeiro: EPE, 2013. 55 p. Disponível em: <[https://ben.epe.gov.br/downloads/S%C3%ADntese%20do%20Relat%C3%B3rio%20Final\\_2013\\_Web.pdf](https://ben.epe.gov.br/downloads/S%C3%ADntese%20do%20Relat%C3%B3rio%20Final_2013_Web.pdf)>. Acesso em 22 set. 2013

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio. Educação Corporativa. Disponível em: <<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/educacao>>. Acesso em 06 nov. 2013.

CALDAS, J. N. **Uma História de sucesso.** Rio de Janeiro: PETROBRAS, 2005.

CALVOSA, M. V.; SANTOS, R. A. **Educação Corporativa: as vantagens da implantação de um Projeto de Universidade.** In: III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2006. Disponível em: < [http://www.aedb.br/seget/artigos06/867\\_SEget%20Corpo.doc.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos06/867_SEget%20Corpo.doc.pdf)> Acesso em 06 nov. 2013.

CARDOSO, G. da S. **Mapeamento das competências funcionais**: estudo de caso em uma empresa de celulose e papel. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - UTFPR. Ponta Grossa, 2006.

CARVALHO, A. V. de. **Aprendizagem Organizacional**: em tempos de mudança. São Paulo: Thomson Pioneira, 1999.

CARVALHO, R. P.. **Universidade corporativa**: uma nova estratégia para a aprendizagem organizacional. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

CARVALHO, L. C. F. T&D Estratégicos. *In*: BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CASTRO, C. de M.; EBOLI, M. **Universidade Corporativa**: Gênese e questões críticas rumo à maturidade. RAE, v.53, n.4, p. 408-414, jul./ago. 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902013000400008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902013000400008&script=sci_arttext)> Acesso em 30 set. 2013.

CONTE, A. C. C. **Modelos de Universidade Corporativa nas Organizações Empresariais do Município do Sul (SC)**: um estudo envolvendo especificidades de aprendizagem em empresas locais. (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí. Biguaçu, 2010.

CURY, A. C. H. **Formação de Competências no Ensino Superior**: um estudo de caso nas instituições de ensino superior na cidade de Cascavel/PR. *In*: XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Porto Alegre, out./Nov. 2005. Disponível em <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005\\_Enegep0702\\_0837.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0702_0837.pdf)>. Acesso em 26 nov.2013.

DE OLIVEIRA, A. A. R.; LEITE FILHO, C. A. P.; RODRIGUES, C. M. C. **O Processo de Construção dos Grupos Focais na Pesquisa Qualitativa e suas Exigências Metodológicas**. *In*: XXXI EnANPAD, 2007, Anais... de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2007/EPQ/2007\\_EPQA2615.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2007/EPQ/2007_EPQA2615.pdf)>. Acesso em 08 dez. 2013.

DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DURAND, T. **Forms of Incompetence**. *In*: Fourth International Conference on Competence-Based Management, Norwegian School of Management, Oslo, 1998. Disponível em <<http://www.cmi-strategies.com/wp-content/uploads/2012/05/Thomas-Durand-2000-Forms-of-Incompetence.pdf>>. Acesso em 18 nov. 2013

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.



DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2010.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Editora Gente, 2004. 278 p.

\_\_\_\_\_. **Educação para empresas do século XXI**. São Paulo: Schmukler, 1999.

FERNANDES, B. H. R.; HIPÓLITO, J. A. M. Dimensões de avaliação de pessoas e o conceito de competências. *In*: DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FERRETI, C. J. **Considerações sobre a apropriação das noções de qualificação profissional pelos estudos a respeito das relações entre trabalho e educação**. Revista Educação e Sociologia, Campinas, v.25, n.87, p.401-422, mai./ago.2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v25n87/21463.pdf>>. Acesso em 28 out. 2013.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Construindo o Conceito de Competência?** RAC, Edição Especial 2001, p. 183-196, 2001c. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf)>. Acesso em 03 nov. 2013.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GDIKIAN, E. A.; SILVA, M. C. Da. **Educação estratégica nas organizações: como as empresas de destaque gerenciam o processo de educação corporativa**. São Paulo: Qualitymark, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnica de pesquisa social**. 5.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GONDIM, S. M. **Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: Desafios metodológicos**. Paidéia. Cadernos de Psicologia e Educação, Ribeirão Preto, v. 12(24), p. 149-161, 2004. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/paideia/v12n24/04.pdf>>. Acesso em 08 dez. 2013.

HAIR JR., Joseph F *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471 p.

HALL, R. **The strategic Analysis of Intangible Resources**. Strategic Management Journal, Vol. 13, 1992. p. 135-144. Disponível em: <<http://213.55.83.214:8181/Economics/Economy/00504.pdf>> Acesso em 23 out. 2013.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, J. E. P. de. **A educação corporativa no desenvolvimento das competências gerenciais: o caso do Programa Diálogo do Banco do Brasil**. 2011. 146 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Faculdade Boa Viagem, Recife, 2011.

MAILLARO, W. E. **Gestão de desempenho e indicadores múltiplos: o caso de uma universidade corporativa**. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) - CEETESP, São Paulo, 2010.

MALVEZZI, S. Do Taylorismo ao Comportamentalismo - 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. *In*: BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

MANACORDA, M. A. **História da Educação: da Antiguidade aos nossos dias**. 6. ed. São Paulo: Editora Cortez, 1997.

MARCONDES, R. C. Desenvolvendo pessoas: do treinamento e desenvolvimento à universidade corporativa. *In*: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (org.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2001.

MARTINS, G.; LINTZ, A. **Guia para elaboração de Monografia e trabalhos de Conclusão de Curso**. São Paulo: Atlas, 2007. 118p.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage, 2008.

MEISTER, Jeane C. **Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999. 296 p.

\_\_\_\_\_. **Ten Steps to Creating a Corporate University**. Training & Development, Vol. 52, No. 11 nov. 1998. Disponível em <<http://www.questia.com/library/1G1-53392421/ten-steps-to-creating-a-corporate-university>>. Acesso em 16 out. 2013.

MELO, A. P. C. **Educação corporativa: como estabelecer critérios para a priorização das necessidades de capacitação corporativa na PETROBRAS**. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Gestão de Pessoas). IBMEC, Rio de Janeiro, 2009.

MILIONI, B. A. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron, 2001.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2008.

NORTHWAY, R. **Commentary**. Nurse Researcher, v.10, n. 2, p. 4-6, 2003. Disponível em <<http://rcnpublishing.com/doi/full/10.7748/nr2003.01.10.2.4.c5884>>. Acesso em 17 nov. 2013.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating Company: how Japanese companies create the dynamics of innovation**. 1. ed. New York: Oxford University Press, 1995.

NUNES, R. A. da Costa. **História da Educação na Idade Média**. São Paulo: Ed. Pedagógica e Universitária, 1979.

OLIVEIRA, N. M.; VANALLE, R. M. **Treinamento como Dimensão Competitiva das Organizações**. Revista de Ciência e Tecnologia, v.14, nov. 1999, p. 85-92. Disponível em <<http://www.ppge.ufrgs.br/giacomo/arquivos/espe609/oliveira-vanalle-1999.pdf>> Acesso em 25 nov. 2013.

OLIVEIRA, U. R.; RODRIGUEZ, M. V. **Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva**. In: XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Florianópolis. 2004. Disponível em <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004\\_Enegep0707\\_0034.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0707_0034.pdf)>. Acesso em 27 nov. 2013.

OLIVEIRA, D. P. R. **História da Administração: como entender as origens, as aplicações e as evoluções da administração**. São Paulo: Atlas, 2012.

PAGNOZZI, L. **Gestão do Conhecimento: Programa de Educação Corporativa como diferencial competitivo na formação continuada de docentes**. 2002. 352 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

PARK, K. H.; DE BONIS, D.; ABUD, M. R. **Introdução ao estudo da administração**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PARRY, S. B. **The quest for competence**. Training, July, p. 48-54, 1996. Disponível em : <<http://business.highbeam.com/137618/article-1G1-18756435/quest-competencies>>. Acesso em 23 out. 2013.

PEREIRA, W. Jr. **A contribuição da educação corporativa para a satisfação dos clientes e a competitividade no setor automobilístico**. Dissertação (Mestrado em Administração) Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2011.

PERRENOUD, P. **As dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artmed-Bookman, 1999.

PETROBRAS. **Entrevista do gerente de RH PETROBRAS**. Blog Fatos e Dados. 2013. Disponível em: <<http://fatosedados.blogsPETROBRAS.com.br/2013/03/15/PETROBRAS->

[participa-de-forum-sobre-formacao-de-mao-de-obra-no-setor-de-oleo-e-gas/](#)>. Acesso em 20 set. 2013.

PETROBRAS. **Relatório da PETROBRAS de sustentabilidade**. 2012a. Disponível em: <[http://www.PETROBRAS.com.br/rs2012/downloads/RS\\_portugu%C3%AAs\\_2012.pdf](http://www.PETROBRAS.com.br/rs2012/downloads/RS_portugu%C3%AAs_2012.pdf)>. Acesso em 21 set. 2013.

PETROBRAS. **Relatório Anual de RH**. 2012b. Disponível em: <[http://www.portalPETROBRAS.com.br/conteudo/pebr\\_banco\\_anexos/rh/Relatorio\\_Anual\\_V012012.pdf](http://www.portalPETROBRAS.com.br/conteudo/pebr_banco_anexos/rh/Relatorio_Anual_V012012.pdf)>. Acesso em 21 set. 2013.

PETROBRAS. **RH Corporativo**. 2013. Disponível em: <<http://www.portalPETROBRAS.com.br/rhcorporativo>>. Acesso em 21 set. 2013.

PETROBRAS. **Dicionário de Competências PETROBRAS**. 2008. Disponível em: <[http://portalPETROBRAS.PETROBRAS.com.br/conteudo/pebr\\_banco\\_anexos/rh/Dicionario\\_de\\_Competicencias\\_V042013.pdf](http://portalPETROBRAS.PETROBRAS.com.br/conteudo/pebr_banco_anexos/rh/Dicionario_de_Competicencias_V042013.pdf)>. Acesso em 05 nov. 2013.

PFC ENERGY. **Relatório PFC Energy**. 2012. Disponível em: <[https://www.pfcenergy.com/~media/Files/Public%20Files/PFC%20Energy%2050/PFC50\\_2013.pdf](https://www.pfcenergy.com/~media/Files/Public%20Files/PFC%20Energy%2050/PFC50_2013.pdf)>. Acesso em 21 set. 2013.

QUADROS, M. S. P.; FOCHESATO, S. A. **Educação Corporativa**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012. 208 p.

QUEIROZ, A. R. *et. al.* **Aplicabilidade das Escolas Científicas e Clássica na gestão contemporânea**. Revista Multidisciplinar do Norte Mineiro. 2007. Disponível em: <[http://www.unipacto.com.br/pesquisa\\_extensao/formularios/ac2/ac2\\_edu\\_01.pdf](http://www.unipacto.com.br/pesquisa_extensao/formularios/ac2/ac2_edu_01.pdf)>. Acesso em 03 dez. 2013.

RABECHINI JÚNIOR, R.; CARVALHO, M. M. **Competências em Equipes de Projetos**. RAE. v. 2, n. 1, jan./jun. 2003. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v2n1/v2n1a12.pdf>>. Acesso em 26 nov. 2013.

RANGEL, D. P. S.. **Competências e sua aplicabilidade na gestão de pessoas: estudo de caso da Michelin Brasil**. Dissertação (Mestrado) – Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial - Universidade Estácio de Sá. Rio de Janeiro, 2006.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8ª ed. São Paulo: Prentice Hall Pearson, 2009.

ROCHA NETO, I. **Ciência, tecnologia & inovação: enunciados e reflexões: uma experiência de avaliação de aprendizagem**. Brasília: UCB/Editora Universia, 2004.

ROCHA-PINTO, S. R.; PEREIRA, C. S.; COUTINHO, M. T. C.; JOHANN, S. L. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

RODRIGUEZ, M. V.; LOUREIRO, J. M.; VIEIRA, R. (Org.). **Gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Orgs.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, R. L. **Elementos de referência para a gestão das competências gerenciais**. Porto Alegre: PPGA, n.4, 2000.

SANTOS, A. R. (org). **Gestão do Conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Ed. Universitária Champagnat, 2001.

SANTOS, J. A. A. dos. **Educação Como uma Universidade Corporativa desenvolve valores e competências organizacionais: estudo de caso da Universidade Corporativa Esho**. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Grande Rio, Rio de Janeiro, 2009.

SENAI - **Metodologia [para] elaboração de perfis profissionais: formação e certificação profissional**, 2. ed. reimp. Brasília, 2004.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 2000. 680 p.

SILVA, A. P. Da. **Educação Corporativa e as tecnologias da informação e comunicação: O caso da Universidade PETROBRAS**. Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2010.

SILVA, J. A. F. Da. **Análise do Sistema Integrado de Contabilidade (SIC) sob a óptica do controle externo : estudo no Tribunal de Contas do Estado do Ceará**. 2012. 133 f. Dissertação (mestrado em Administração) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2012.

SOUZA, C.. **Talento & Competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRANSPETRO. **Relatório Anual de sustentabilidade**. 2012. Disponível em: <<http://www.transpetro.com.br/TranspetroSite/servlet/simpleFile.svlt?2097&anexo=S.>>  
Acesso em 20 set. 2013.

TRASSATI, S. R.; COSTA, M. I. Administração de recursos humanos por competências: a gestão do novo contrato entre pessoas e empresas do terceiro milênio. 2. ed. rev. e atual. *In*: NERI, A. (org.). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. Campinas: Papyrus, 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

VAHDAT, H.. **Universidade Corporativa: um instrumento a serviço da competitividade**. Dissertação (Mestrado em Administração) PUC-SP, São Paulo, 2008.

VALLE, R, CARNEIRO, A. M. M.; COELHO JR. T. P. Conceitos de qualificações e de competências: retrospectiva e novas abordagens. *In*: VALLE, R. (org) **Conhecimento em ação**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

VARGAS, M. R. M. **Treinamento e desenvolvimento**: reflexões sobre seus métodos. *Revista de Administração*, v. 31, n. 2, p. 126-136, abr./jul.1996. Disponível em: <[http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=238](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=238)>. Acesso em 26 nov. 2013.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_. **Universidade corporativa**: a parceria possível entre empresa e a universidade tradicional. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 34, n.5, p. 181-188, set./out. 2000. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewArticle/6312>> Acesso em 30 out. 2013.

\_\_\_\_\_. **Métodos de Pesquisa em Administração**, São Paulo, Atlas, 2005. 287p.

VIEIRA, A.; GARCIA, F. C. **Gestão do Conhecimento e das Competências Gerenciais**: Um estudo de Caso na indústria Automobilística. *RAE*, v3, n.1, Art.6. jan/jun. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n1/v3n1a07.pdf>> Acesso em 28 out. 2013.

VITELLI, A. P. D. **As universidades corporativas e sua contribuição para a gestão do conhecimento nas organizações**. Dissertação (Mestrado em Administração) FGV-EAESP, São Paulo, 2003.

VIVAS, M. D. **Universidade corporativa**: uma reflexão sobre a aprendizagem Organizacional e o seu valor para o indivíduo. 2008. 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração) FGV-EBAPE, Rio de Janeiro, 2008.

WEIBLEN, B. **Fatores determinantes do sucesso em programa de Educação Corporativa a distância**. 2008. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2008.

WOOD JR., T. **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3a edição. Tradução Daniel Grassi: Bookman. Porto Alegre, 2005, 212p.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - Resumo da Teoria de Marisa Eboli sobre Universidade Corporativa e prática da Petrobrás

<b>Argumento</b>	<b>Universidade Corporativa - Teoria</b>	<b>Universidade Petrobrás - Estudo de caso</b>
Relação com Estratégia Corporativa	A UC atende as necessidades estratégicas da organização quando ao desenvolvimento e aquisição de competências necessárias e de saber organizacional	A UP se posiciona como ferramenta de apoio ao alinhamento estratégico, na medida em que atua no desenvolvimento das competências requeridas pela organização para atingimento de sua visão estratégica
Relação com a Gestão de Competências	A UC atua como ferramenta de desenvolvimento das competências organizacionais e individuais, fornecendo soluções educacionais para as demandas originadas das lacunas percebidas entre as competências requeridas e as necessárias para a corporação	A UP atende as demandas de capacitação de pessoal identificadas nos processos de Gestão por Competências
Competitividade da Organização	Por meio do desenvolvimento das competências necessárias, tanto organizacionais como individuais, a UC promove o desenvolvimento do capital intelectual dos empregados garantindo assim competitividade da empresa no mercado	A UP é uma das ferramentas do RH da Petrobras que tem por missão "atrair, desenvolver, treinar e reter pessoas, investindo em seus talentos e aprimorando as suas competências técnicas e gerenciais, para atender à dinâmica dos negócios visando a manutenção da excelência competitiva"
Perpetuidade da Cultura Organizacional	A manutenção da cultura organizacional da empresa ao longo do tempo é assegurada pela UC através de duas ações educativas	A UP contribui com a manutenção da Cultura Organizacional por meio de suas ações de intercambio de conhecimento entre os colaboradores
Conectividade entre a cadeia de valor	A UC deve atuar como um esforço organizacional para a construção social do conhecimento, estabelecendo elos de comunicação e interatividade de toda a cadeia de colaboradores	A UP tem o papel de disseminar o conhecimento entre os colaboradores promovendo a interação entre empregados para troca de conhecimento
Disponibilidade do conhecimento	A UC disponibiliza e oferta as mais diversas soluções educacionais através de recursos didáticos e tecnológicos que permitam o acesso dos funcionários ao conhecimento a qualquer momento e local, de maneira fácil e objetiva	A UP oferece diversas soluções educacionais para os empregados da Petrobras e utiliza várias ferramentas didáticas e tecnológicas para facilitar o acesso ao conhecimento
Cidadania Organizacional	A UC tem o papel de estimular e desenvolver a cidadania individual e corporativa dos funcionários de uma empresa, disseminando a prática de ações éticas e responsáveis socialmente	A UP contribui com a manutenção da Cidadania Organizacional por meio de suas ações de treinamento dos colaboradores
Parcerias	Para garantir o desenvolvimento das competências individuais e organizacionais de forma contínua a UC de uma corporação deve promover formação de parcerias entre colaboradores, gestores, instituições de ensino e outras organizações no intuito de desenvolver e aplicar as soluções educacionais necessárias	A UP tem diversas parcerias com universidades tradicionais, instituições de ensino profissional e outras organizações no intuito de assegurar as ações educacionais necessárias para o desenvolvimento das competências necessárias para a organização
Sustentabilidade da UC	O resultado final da UC é a agregação de valor ao negócio, os esforços da UC devem produzir resultado mensuráveis no valor gerado pela organização. A UC também deve trabalhar na obtenção de fontes alternativas de financiamento	Não foi percebido ações da UP neste sentido

Objetivos	Desenvolver e a instalar as competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias da organização	"A Universidade Petrobras é responsável pela capacitação corporativa dos empregados da companhia, cabendo a ela treinar e atualizar os empregados para o exercício das competências necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico e no Plano de Negócios e Gestão da companhia"
Aprendizado Organizacional	A UC deve privilegiar o aprendizado organizacional fortalecendo a cultura corporativa e o conhecimento coletivo	"O grande desafio da Universidade Petrobras atualmente é acelerar o processo de compartilhamento de conhecimento, ou seja, permitir a transferência desse conhecimento existente na companhia dos profissionais mais experientes para os mais jovens"
Escopo da UC	A UC atua de forma a atender as necessidades de negócio da empresa, e não apenas em necessidades individuais de desenvolvimento	O escopo da UP é atender as necessidades de desenvolvimento da organização e dos empregados que estejam alinhadas com princípios, valores e estratégias corporativas
Programas Educacionais	Os programas das UCs são desenhados em função das estratégias de negócios da organização, o intuito é desenvolver competências críticas para o alcance dessas metas corporativas	A UP conta com diversos programas de desenvolvimento, estes programas atendem necessidades específicas em função das necessidades do negócio
Público-Alvo	A UC atende aos públicos interno e externo, desenvolvendo as competências necessárias para funcionários, clientes, fornecedores, distribuidores, parceiros comerciais e comunidade	A UP oferta soluções educacionais para funcionários da companhia, fornecedores, clientes e parceiros comerciais
Estrutura Física	A UC pode e deve ter estrutura física e virtual para desempenho de suas tarefas educacionais	A UP conta com dois campi e um ambiente virtual de aprendizagem
Prática de Negócio	A UC aplica a aprendizagem baseada na prática dos negócios da organização	A UP atua de forma a colaborar com os processos gerenciais do negócio, a aprendizagem é voltada para as especificidades do mercado de Petróleo, Gás e Energia
Comportamento Organizacional	É papel da UC ensinar crenças e valores da empresa e do ambiente de negócios	A UP contribui divulgando e praticando os valores e crenças defendidos pela PETROBRAS

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).



## APÊNDICE B - Questionário de Pesquisa

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Esta pesquisa tem como objetivo verificar a relação entre a Universidade Corporativa e as Competências Funcionais ou Profissionais dos Colaboradores da PETROBRAS

Nesse sentido, marque com o um "X" o valor que melhor representa a sua percepção, acerca do papel da Universidade PETROBRAS na formação das competências funcionais necessárias para o exercício eficiente de suas atribuições. Não há necessidade de colocar seu nome.

#### Legenda:

- 4 - Concorde amplamente
- 3 - Concorde em grande parte
- 2 - Discordo parcialmente
- 1 - Discordo totalmente

1...A UNIVERSIDADE PETROBRAS E A ESTRATÉGIA CORPORATIVA	RESPOSTA
	4 3 1 1
1.1.A Universidade Petrobrás é fundamental para que a empresa se torne uma das maiores companhias de energia do mundo.	
1.2 Me sinto plenamente capaz de contribuir com a empresa para que ela se torne uma das melhores empresas do mundo.	
1.3 Os cursos que tive na Universidade Petrobrás ampliaram meu conhecimento sobre a empresa e o meu papel como colaborador.	
2...A UNIVERSIDADE PETROBRAS E A COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL	RESPOSTA
	4 3 1 1
2.1.A Universidade Petrobrás é um diferencial para a companhia dentro do mercado em que atua	
2.2 Os cursos que participei pela Universidade Petrobrás enriqueceram meu currículo profissional.	
2.3.A Universidade Petrobrás prepara empresa e empregados para os novos desafios do mercado.	
3...A UNIVERSIDADE PETROBRAS E AS COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS OU PROFISSIONAIS	RESPOSTA
	4 3 1 1
3.1 Os cursos que realizei na Universidade Petrobrás me capacitaram plenamente para exercício da minha função.	
3.2 É necessário que eu participe de cursos da universidade Petrobrás para o desenvolvimento da minha carreira profissional.	
3.3 Os cursos que fiz pela Universidade Petrobrás melhoraram meu desempenho no trabalho.	

4...A UNIVERSIDADE PETROBRAS E AS ATIVIDADES DE TREINAMENTOS E DESENVOLVIMENTOS	RESPOSTA
	4 3 1 1
4.1.A Universidade Petrobrás oferece para mim várias formas de acesso aos treinamentos e demais cursos.	
4.2.A Universidade Corporativa me capacita para desafios além das atribuições do meu cargo ou função.	
4.3...A Universidade Petrobrás desenvolve o conhecimento da organização sobre suas atividades ampliando seu know-how.	
5...A UNIVERSIDADE PETROBRAS E OS RELACIONAMENTOS PROFISSIONAIS	RESPOSTA
	4 3 1 1
5.1 Os cursos oferecidos pela Universidade Petrobrás melhoram o desempenho das equipes por meio da troca de conhecimento.	
5.2.A Universidade Petrobrás fortalece a rede de relacionamento profissional dos colaboradores da companhia.	
5.3.A Universidade Petrobrás contribui com a sinergia da cadeia de valor da companhia por meio do desenvolvimento das competências dos seus colaboradores e parceiros.	

#### PERFIL SOCIO-DEMOGRÁFICO

Idade: \_\_\_\_\_ Sexo:  Masculino  Feminino

Escolaridade:

Nível Médio  Nível Técnico  Graduação  Pós Graduação

Participação na Universidade Petrobrás

Curso de Formação  Cursos no Exterior  Desenvolvimento Gerencial

Cursos de aperfeiçoamento  EAD  Curso para Supervisores

Cursos de especialização  Outros: \_\_\_\_\_

#### DADOS OCUPACIONAIS

Lotação / Setor: \_\_\_\_\_

Cargo / Função: \_\_\_\_\_

Tempo de empresa: \_\_\_\_\_