

## UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: UM ESTUDO DE CASO

Murillo César de Mello BRANDÃO \*  
Jorge Luiz Pereira BORGES\*  
Martius V. Rodriguez y RODRIGUEZ\*

### RESUMO

*Dentro de um ambiente de elevada competição, as empresas buscam se organizar no sentido de acelerar ainda mais o processo de acúmulo e transmissão dos conhecimentos fundamentais às suas estratégias empresariais. Uma dessas formas, é a utilização de modelos organizacionais voltados para o aprendizado e auto desenvolvimento, visando a redução e até a eliminação dos gap's de competência identificados como fundamentais de serem superados. Inserido neste contexto global, de elevada competitividade, este trabalho apresenta um estudo de caso da implantação da Universidade Corporativa PETROBRAS, onde são abordadas além da sua evolução histórica, as principais vantagens, benefícios e dificuldades no processo de implantação, assim como as lições aprendidas e, finalmente, os novos desafios a serem superados.*

**Palavras-chave:** educação corporativa; gestão; competências; conhecimento.

### ABSTRACT

*Under a climate of high competition, companies are searching for organization in the sense of accelerating the knowledge backlog and transmission process, which are essential for management strategies. One way is the use of organizational models directed to learning and self-development, having in mind not only the reduction but also the elimination of competence's gap's identified as fundamental elements to be overcome. Within this global context of high competitiveness, this work presents a case study of PETROBRAS Corporate University implantation, in which not only its historical evolution but also the main advantages, benefits and difficulties on the process of implantation are approached, as well as learned lessons and finally new challenges to be surpassed.*

**Key words:** corporate education; management; competencies; knowledge.

### INTRODUÇÃO

Historicamente, a PETROBRAS, considerada atualmente a maior empresa brasileira, investe no desenvolvimento e capacitação dos seus empregados. Em termos de dados gerais da empresa temos no

ano de 2000 os resultados e dados gerais conforme apresentado na Tabela 1.

A área de treinamento e desenvolvimento de pessoas, incentivada desde a criação da empresa, evoluiu conforme os dados apresentados nas Tabelas 2 e Figuras 1, 2, 3.

---

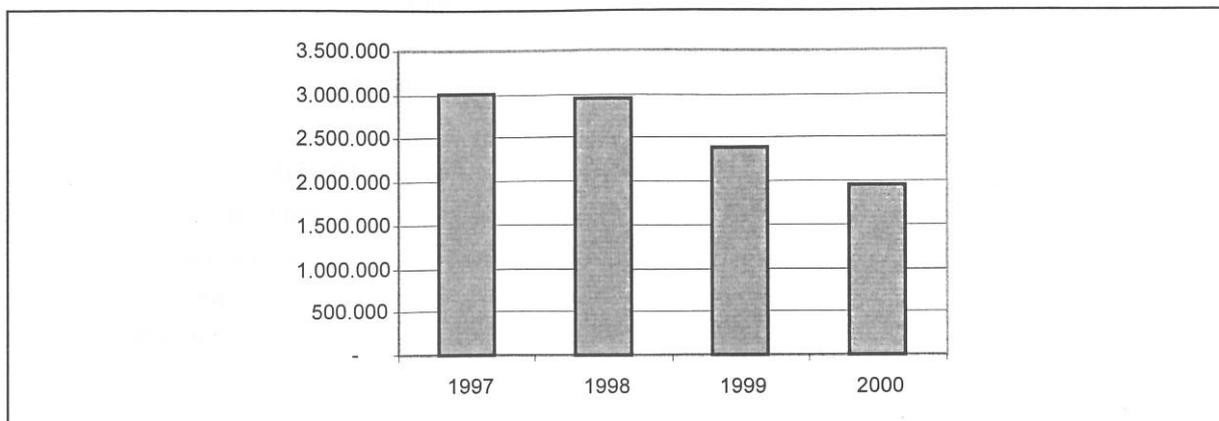
\* PETROBRAS/Universidade Corporativa.

**Tabela 1.** Dados gerais da PETROBRAS, referentes a 2000.

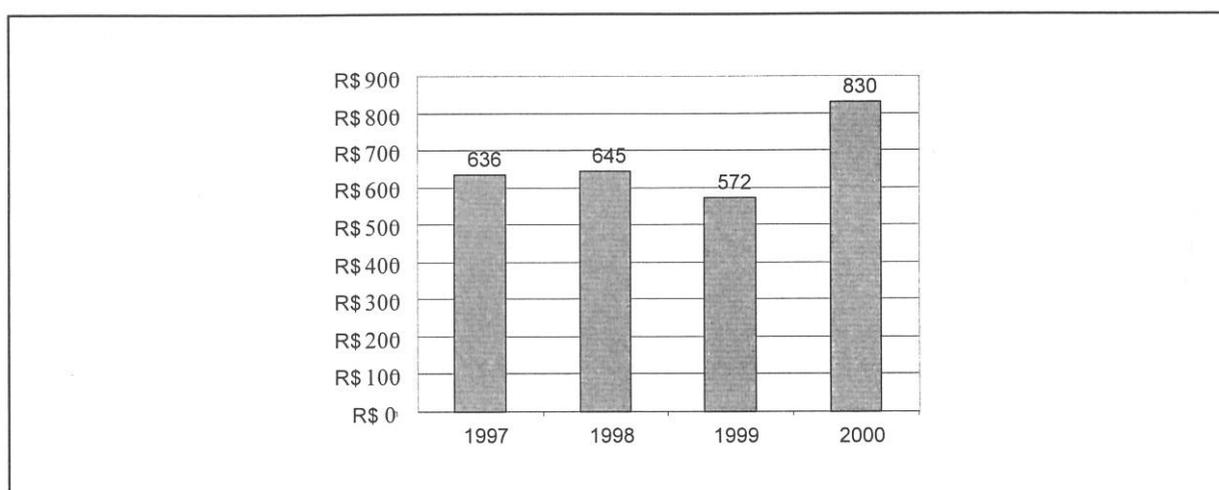
Receita	US\$ 27.204 Bilhões
Número de empregados	38.000
Regimes de trabalho	8
Acionistas	133 mil
Unidades de negócio	55
Postos de serviços	7132
Exploração de petróleo	59 sondas, sendo 49 marítimas
Reservas	9,8 bilhões de barris de óleo e gás equivalentes
Poços ativos	8813, sendo 996 marítimos
Plataformas de produção	94, sendo 69 fixas e 25 flutuantes
Sondas de petróleo	153
Refinarias	13, sendo 11 no Brasil e 2 na Bolívia
Dutos	15.30km próprios operados no Brasil
Frota de petroleiros	119 embarcações, sendo 63 próprias
Aerportos abastecidos	102 no Brasil
Fábrica de fertilizantes	2

**Tabela 2.** Dados de pessoal da PETROBRAS, referentes a março de 2001.

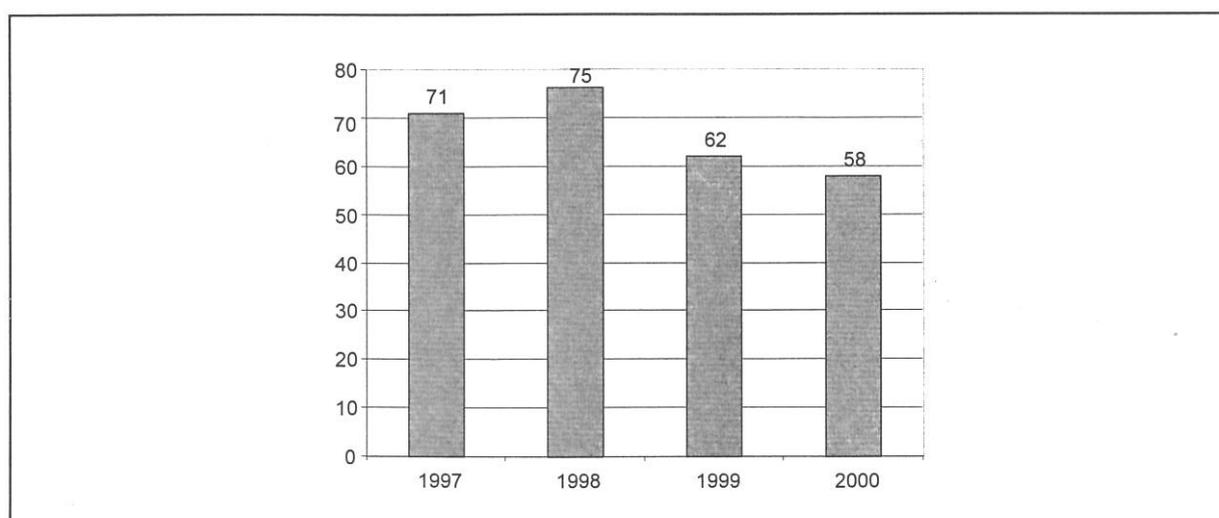
Efetivos de nível superior	7661	22,5 %
Efetivos de nível médio	25067	73,37 %
Efetivos de marítimos	1267	3,7 %
Efetivos da área de abastecimento	11687	34,4 %
Efetivos da área de exploração e produção	15198	44,7 %
Efetivos das área de gás e energia, internacional, distribuidora e corporativa	5920	17,4 %
Efetivos da área de pesquisa e desenvolvimento	1190	3,5 %
Empregados com doutorado	213	8,8 %
Empregados com mestrado	1011	41,8 %
Empregados especialistas	759	31,4 %
Empregados com MBA	437	18,1 %



**Figura 1.** Total de hora.aula de treinamento.



**Figura 2.** Investimento em desenvolvimento de Recursos Humanos por empregado.



**Figura 3.** Horas de treinamento por empregado.

Comparando o investimento da PETROBRAS com a média do desenvolvimento na América Latina e a indústria do petróleo, dados de 1998, temos:

- PETROBRAS – 76h
- Empresas na América Latina – 45h
- Indústria do petróleo – 36h

Já na ASTD 2000 o valor médio do desenvolvimento na área de petróleo atingiu a média de 70 horas de treinamento. Na Fortune de 2000 a PETROBRAS foi considerada a oitava empresa de petróleo mais admirada do mundo, já em 1999 era a décima quarta. Atualmente possui uma média de três participações anuais por empregado em cursos, congressos e eventos de desenvolvimento educacional.

Com o aumento crescente dos concorrentes, aliado a um processo de automação cada vez mais acelerado, o homem assume um papel de maior relevância nas organizações, necessitando uma atuação voltada para o planejamento, a criação e a permanente inovação. Para isso, a educação que antes era tida apenas como uma das etapas de nossas vidas,

passa a ser parte permanente, já que com o processo de constante inovação, a obsolescência do conhecimento adquirido e dominado torna-se extremamente elevada.

Certamente, há vinte anos atrás havia dificuldades em prever que com o uso popular da tecnologia de informação e o processo de globalização da economia, viéssemos a ter que mudar nossos hábitos e transformar a educação pontual para um processo de educação continuada.

## O DESAFIO

Diante deste novo cenário, a PETROBRAS, implementou em final do ano de 2000 um processo de reorganização da empresa, orientado por Unidades de Negócios, permitindo maior agilidade e flexibilidade da empresa diante de um mercado tão competitivo e já globalizado. Assim, foram definidas cinco áreas de negócio e as funções corporativas, conforme apresentado na Figura 4, onde estas áreas de negócio e funções são representadas utilizando o modelo de processos (Porter, 1992).

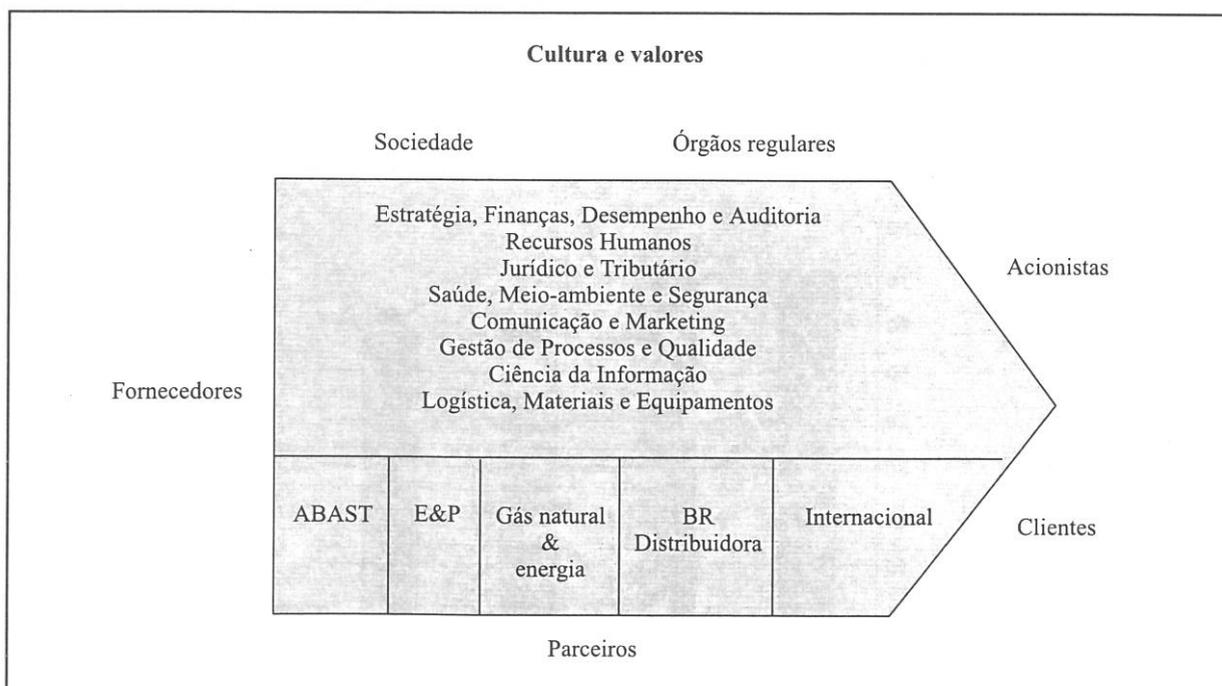


Figura 4. Representação do modelo de gestão PETROBRAS.

O desafio deste novo ambiente para o desenvolvimento das pessoas esta diretamente ligado às estratégias da empresa. Enquanto no modelo anterior o desenvolvimento das pessoas estava mais diretamente relacionado ao desempenho dos empregados, neste novo modelo a ênfase passa a ser o resultado, sem perder de vista a necessidade de se manter o desempenho. Assim, as premissas que estão suportando o novo modelo de educação está baseado em:

- reforçar e perpetuar a cultura da corporação entre todos os empregados;
- gerenciar as mudanças que se fizerem necessárias nas práticas, políticas e estratégias da corporação;
- direcionar e formar a corporação de acordo com a sua missão e diretrizes;
- implementar a educação continuada de forma a promover o suporte às estratégias da PETROBRAS.

Assim, podemos dizer que o principal desafio será o de suprir uma demanda crescente na educação dos empregados, ao mesmo tempo direcionando a capacitação para suportar as estratégias da PETROBRAS, com um complicador adicional que é gestão das diversas mídias e formas de capacitação além do universo a ser atendido extrapola a empresa e deverá atender também a clientes, sociedade, fornecedores e parceiros.

### O MODELO UTILIZADO

A transformação da área de treinamento da empresa em universidade pressupõe algumas mudanças, relacionadas a passagem do treinamento para um processo de educação continuada, conforme apresentado na Tabela 3 a seguir.

Inicialmente o modelo de atuação da área de treinamento na empresa estava baseado na consolidação de necessidades dos empregados, necessidades estas que eram consolidadas por um represen-

**Tabela 3.** Comparação do processo de treinamento – aprendizagem.

Elemento	Treinamento	Aprendizagem
Conteúdo	Melhora as competências técnicas	Constrói um núcleo de competências organizacionais
Metodologia	Aprendendo ouvindo	Aprendendo fazendo e ouvindo
Público	Cada empregado	Empregados, clientes, fornecedores e sociedade
Docentes	Professores externos e consultores	Gerentes, professores externos e consultores
Frequência	Eventual	Contínuo e sempre inovando
Objetivos	Desenvolver competências individuais	Desenvolver competências críticas para a empresa
Ênfase	Reativa, aprendizado individual	Pró-ativa, aprendizado organizacional
Organização	Staff, fragmentada e descentralizada	Unidade de negócio, integrada e centralizada
Escopo	Tático	Estratégico
Recursos internos	Pouco ou nenhum	Gerentes e empregados
Produto	Padrão e conduzido por instrutor	Orientado para as estratégias e baseado em experiência e tecnologia
Responsável	Diretor de treinamento	Gerentes das unidades de negócio
Resultado	Aumento das habilidades pessoais	Aumento do desempenho no trabalho
Local	Espaço físico real	Espaço físico real e virtual
Imagem	Vá e faça um treinamento	Processo contínuo de aprendizagem

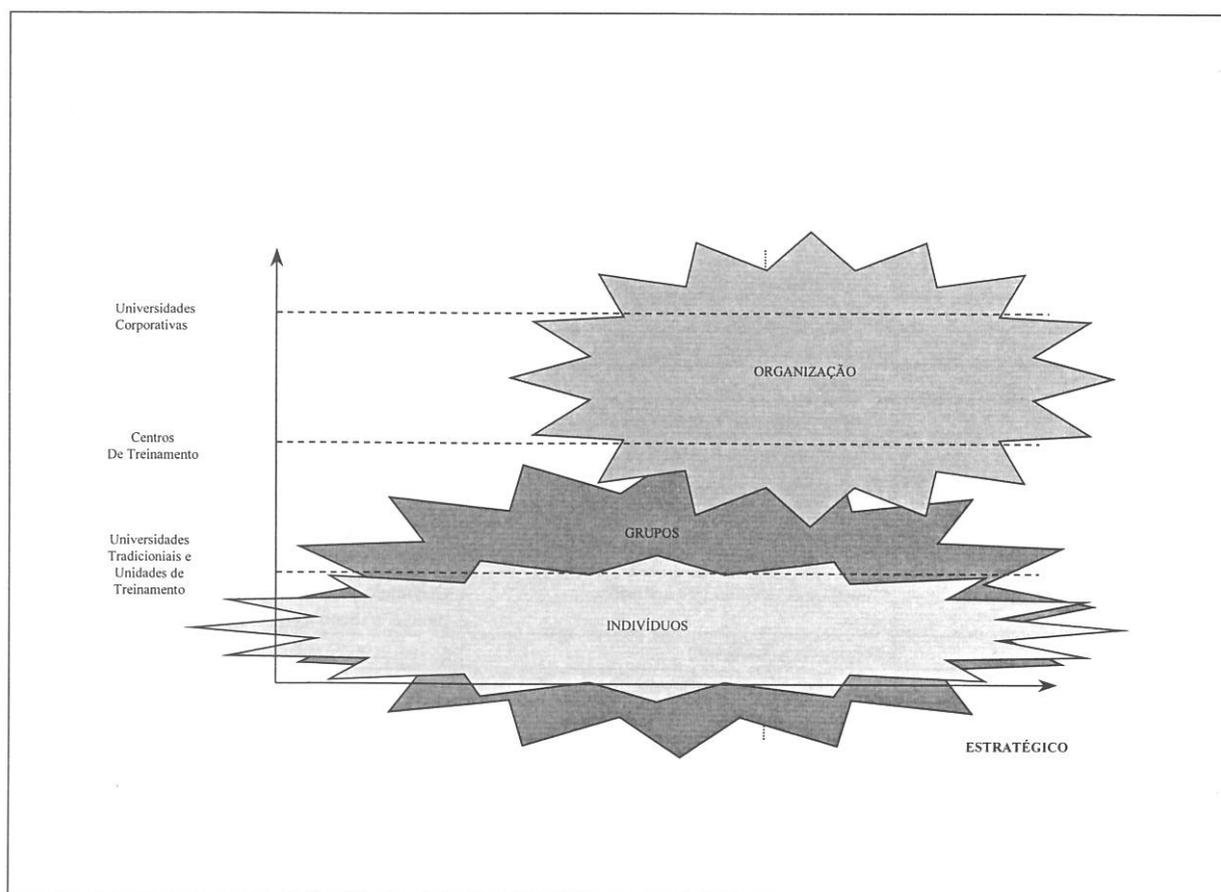
tante corporativo por área de negócio. Esta pessoa, denominada orientador corporativo, interagia com a área de treinamento e desenvolvimento de pessoas, no sentido de construir uma carteira integrada de projetos a serem executados.

Com a Universidade Corporativa, o modelo adotado passa por uma estruturação deste processo, permitindo que o orientador corporativo passe da função de consolidar demandas para a função de analisar e planejar as necessidades de capacitação individual dos empregados, com base nas estratégias e diretrizes da empresa.

A atuação da Universidade Corporativa passa então para de uma abordagem orientada para o indivíduo para uma atuação orientada pela estratégia da empresa, conforme apresentado esquematicamente na Figura 5.

Também vale destacar que a Universidade tradicional mantém a sua importância para a formação de pessoas e com a criação das Universidades corporativas esta importância se torna ainda maior pela demanda que será acrescida por conta das parcerias a serem desenvolvidas para o desempenho de um processo de educação continuada pelas empresas. Na Tabela 4, é apresentada a comparação entre a Universidade tradicional e corporativa, devendo-se ressaltando que estas se complementam.

O modelo utilizado pela Universidade Corporativa PETROBRAS, conforme pode ser representado na Figura 5, está baseado na construção de programas de educação continuada que visem a atender as estratégias da PETROBRAS. Estes programas estão baseados em eixos de desenvolvimento de competências organizacionais, os quais passam



**Figura 5.** A Universidade Corporativa x Universidades tradicionais.

**Tabela 4 .** Características da Universidade Tradicional e Corporativa.

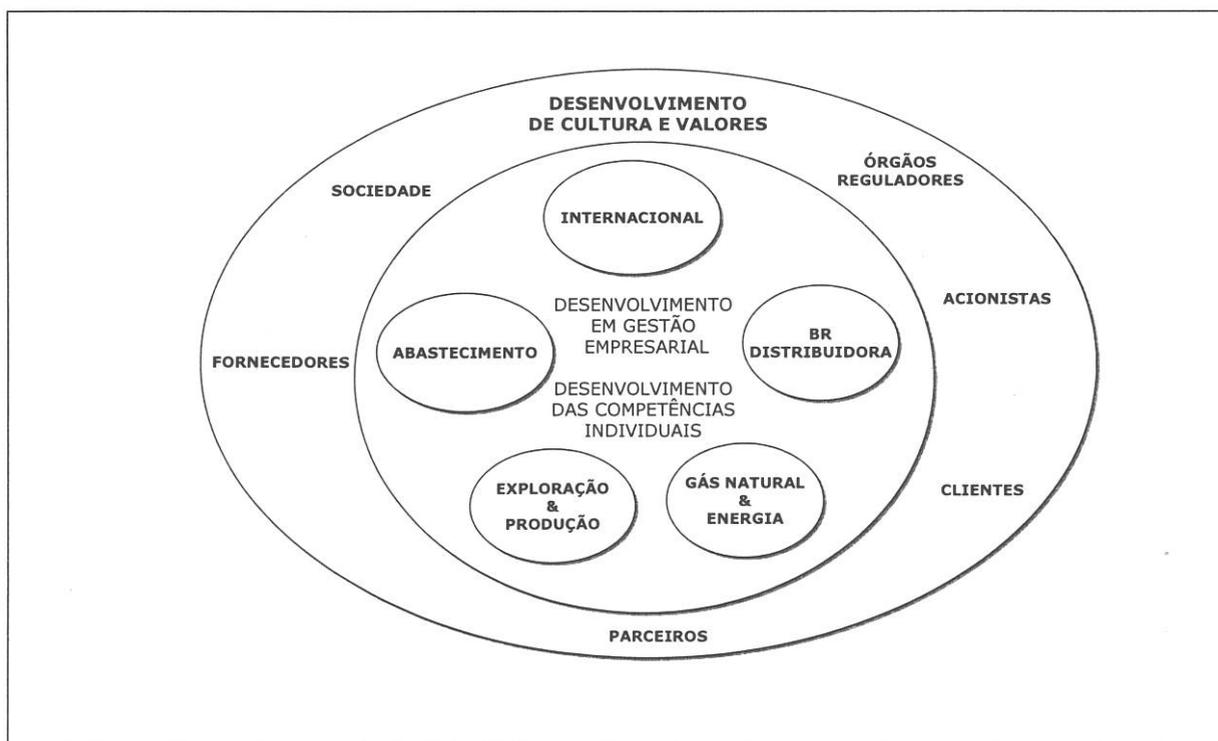
Característica	Universidade tradicional	Universidade corporativa
Competências	Desenvolve aquelas essenciais para o mercado de trabalho	Desenvolve aquelas essenciais ao sucesso do negócio da empresa
Aprendizagem	Baseada em sólida formação conceitual e universal	Baseada na prática dos negócios
Sistema Educacional	Formal	Pautado pela gestão de competências
Ensino	Crenças e valores universais	Crença e valores da empresa
Cultura	Desenvolve cultura acadêmica	Desenvolve cultura organizacional
Resultado	Forma cidadãos competentes para o sucesso de instituições e comunidade	Forma cidadãos competentes para o sucesso da empresa, dos clientes, fornecedores, empregados e acionistas

necessariamente pelo desenvolvimento de cultura e valores para toda a empresa e também para os seus clientes e demais elementos que interagem com a empresa.

Assim, tendo como base o programa de desenvolvimento de cultura e valores da empresa, são estruturados os demais programas que atendem ao desenvolvimento das áreas de negócio, o desenvol-

vimento em gestão empresarial e o de competências individuais.

A partir da identificação das competências a serem mantidas e a desenvolver são definidos os programas de educação continuada, segmentados pelos níveis estratégico, tático e operacional e para cada nível os projetos são classificados em básicos, intermediários e avançados, conforme apresentado na Figura 6.

**Figura 6.** Modelo de educação contínua.

Assim, o programa proposto irá contemplar diversos projetos, que devidamente estruturados e com as seus pré-requisitos definidos, irá se constituir em um cardápio de opções para os gerentes e empregados poderem, a partir da identificação dos seus hiatos de competência, atuarem na identificação de uma forma estruturada dos cursos, treinamento no trabalho, eventos, leituras a serem realizadas para a superação do seu hiato de competência.

- *Determinação de hiatos de competências:* passa pela identificação das diretrizes estratégicas e resultados que a PETROBRAS irá atingir, desdobrando estas orientações e diretrizes para as competências necessárias de serem mantidas e desenvolvidas. O hiato a ser superado está então relacionado ao quanto precisaremos atuar para a superação do “gap” de competência identificado para cada empregado;

Programa de Desenvolvimento “A”			
Competências instaladas Competências a desenvolver			
	Estratégico	Tático	Operacional
Avançado	Projeto...	Projeto...	Projeto...
Intermediário	Projeto...	Projeto...	Projeto...
Básico	Projeto...	Projeto...	Projeto...

**Figura 7.** Programa de educação continuada.

Os projetos serão construídos a partir de parcerias com universidades, empresas e consultorias que possam contribuir em cada etapa na qual agregar maior valor, permitindo que os empregados possam ter além de uma educação continuada uma visibilidade do seu desenvolvimento de carreira dentro de uma área de conhecimento, facilitando assim todo o processo de auto-gerenciamento de carreira específico para cada empregado.

Já o processo de identificação de hiatos, até o atendimento das demandas de educação continuada, depende, de algumas etapas, as quais são identificadas a seguir e apresentadas na Figura 7:

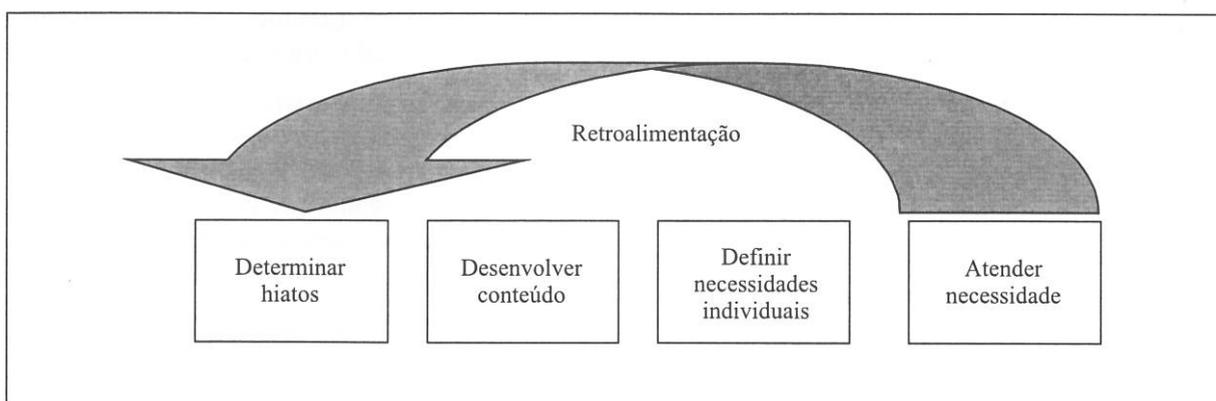
- *Desenvolvimento de conteúdo:* é a definição das ações a serem empreendidas para a eliminação dos hiatos de competência, passando pela definição do tipo de capacitação, como por exemplo: curso, evento, treinamento no trabalho, estágio, leitura de livro, etc. O desenvolvimento do conteúdo e definição de entidades e formas de conteúdo;
- *Definir necessidades individuais:* é a associação dos projetos disponíveis com os hiatos de competências a serem superados e a partir dos mesmos a elaboração de programas de desenvolvimento individuais;

- *Atender as necessidades*: é o processo de consolidação dos planos de desenvolvimento individuais (PDI's) e a viabilização dos projetos de educação continuada, conforme demanda apresentada;
- *Retroalimentação*: é o processo de avaliação dos eventos, registro de ações de desenvolvimento, verificação de fechamento de hiatos de competência, alimentação de uma base de conhecimento para melhoria do processo como um todo.
- *Competências chave* – as competências necessárias para a PETROBRAS, foram definidas como sendo: orientação para o mercado, gestão de processos, gestão de pessoas, gestão da cadeia de suprimentos, inovação e tecnologia dos negócios e gestão empresarial, foram desdobradas para as cinco áreas de negócio da empresa, quais sejam: E&P, Gás e Energia, Abastecimento, Distribuidora e Internacional. Neste desdobramento, foram identificadas para o nível estratégico, as competências instaladas, aquelas a manter e as competências a serem desenvolvidas;

### O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO

A implantação do modelo de educação continuada, para a Universidade Corporativa PETROBRAS, tem ocorrido a partir de diversas iniciativas que visam a implantação e consolidação do modelo proposto. Iniciativas estas explicitadas a seguir:

Adicionalmente, está sendo desenvolvido um trabalho para a identificação das competências chave, ou seja aquelas competências instaladas, aquelas a serem mantidas e as competências a serem desenvolvidas para o nível tático e operacional da empresa.



**Figura 8.** Etapas do processo de desenvolvimento da capacitação dos empregados.

- *Competências individuais* – as competências individuais, definidas como sendo: atuação estratégica, capacidade de decisão, criatividade, foco no cliente, iniciativa, liderança de pessoas, negociação, orientação para resultados e visão sistêmica, foram definidas e graduadas em escala numérica, além de serem identificadas as ações a serem implementadas para a superação dos hiatos dentro de cada competência individual;

Paralelo ao processo de estruturação do modelo de gestão da Universidade Corporativa, com a estruturação das competências a serem alcançadas e mantidas e os projetos que darão suporte a este processo, são desenvolvidas e implementadas tecnologias educacionais que irão permitir que a informação chegue aos mais diversos pontos da empresa, onde quer que o empregado esteja.

Desta forma, a utilização de ferramentas educacionais como as listadas a seguir são implementa-

das com vistas a permitir um misto – “blend” – de formas de ensino que vão desde a tradicional sala de aula até aquelas baseadas em Internet. Assim a adoção de múltiplas tecnologias e metodologias combinando ensino presencial e educação a distância são adotados, como: Universidade Virtual, “on job training”, estágios, comunidades virtuais.

Em termos de evolução podem ser identificadas as seguintes etapas:

- 1976 – impressos
- 1988 – videotreinamento
- 1991 – teleconferência
- 1994 – manual eletrônico
- 1995 – treinamento baseado em computador TBC
- 1996 – videoconferência
- 1998 – comunidades virtuais
- 2000 – e-learning; TV-Digital.

As parcerias com Universidades e instituições de ensino têm sido ampliadas a cada ano, a partir da identificação de oportunidades de relacionamento por área de conhecimento. Dentro deste processo, agora visando ao atendimento a clientes e fornecedores, o número aproximado de instituições parceiras ultrapassa a 40 instituições, com um investimento aproximado de US\$ 20 milhões / ano, na década de 90.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

Vale ressaltar, como ponto fundamental no processo de implantação de um modelo de Universidade Corporativa, a vinculação das ações de desenvolvimento e capacitação da empresa para superação dos “gaps” de competência da organização. Para tanto, uma estruturação da gestão de competências acoplada a um forte processo de mudança individual dos empregados, quando os mesmos estarão sendo cada vez mais incentivados a um auto-desenvolvi-

mento visando o seu efetivo gerenciamento de carreira na organização.

Assim, novas competências são requeridas das pessoas para a sua adequação ao mercado de trabalho, as quais serão estimuladas com a implantação da uma filosofia de ensino orientada à estratégia organizacional.

Com a implantação de uma filosofia de ensino orientada à estratégia organizacional e resultados, novas competências são requeridas das pessoas, tais como:

- aprendendo a aprender: em especial com o ensino a distância e o auto-desenvolvimento pessoal, as pessoas precisarão desenvolver esta capacidade a qual passa por uma cultura de auto-disciplina pessoal;
- comunicação e colaboração: com um processo cada vez mais acelerado de mudanças e a necessidade de inovação e criação a cultura colaborativa entre as pessoas é de grande importância para o crescimento individual e organizacional;
- pensamento criativo e capacidade de resolver problemas: passa por uma mudança organizacional e individual, fazendo com que a medida que as rotinas físicas ou intelectuais sejam assumidas por sistemas ou máquinas o homem assuma um novo papel;
- aprendizado tecnológico: o processo de mudança impulsionado hoje pela tecnologia torna obrigatório que o conhecimento tecnológico seja estimulado e desenvolvido nas empresas;
- aprendizado de fazer negócios globais: o mercado não é mais local é global e está em permanente mutação. Assim, o processo de aprendizado em fazer negócios em um ambiente multi-cultural é de grande importância;
- desenvolvimento e liderança: criar sinergia entre pessoas e liderar grupos passa a ser uma tarefa diária de cada um dos empregados e gerentes;

- autogerenciamento da carreira: a empresa com foco na sua estratégia fortalece o direciona o foco em atividades que possam contribuir para os objetivos estratégicos da empresa. Só que para inovar e criar as pessoas precisam estar motivadas e o alinhamento dos interesses individuais com os interesses da organização é concretizado a nível individual pelo autogerenciamento da carreira por cada empregado.

Como destaque final a Universidade Corporativa faz parte de uma estratégia da empresa no sentido de permanentemente valorizar os empregados, alinhando os esforços individuais com as estratégias da empresa, com base em um modelo estruturado de gestão de competências.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva – criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.