1 Introdução

1.1 Introdução e contextualização

O modelo de gestão das organizações tem sofrido grandes mudanças e adaptações durante as décadas mais recentes, graças a fatores como o acirramento da competitividade e o estreitamento das barreiras comerciais. Dessa maneira, estudos entre as empresas, à procura das melhores práticas de gestão têm sido a tônica das mudanças na forma de gerir, estruturar e acompanhar as tendências do mercado.

Segundo premissa assumida por Mintzberg e Westley (1992), as organizações devem sempre mudar e aquelas que não mudam perdem a sincronismo com o ambiente e não são eficientes. Os referidos autores compartilham da visão que aponta para a eterna necessidade dos seres humanos de experimentar e de comprar. Assim, as organizações não podem sobreviver sem mudanças que as permitam se adaptar às trocas ambientais de condições e se mantenham em posição para explorar as mudanças que consumidores, mercados e tecnologia geram continuamente.

Os novos tempos se apresentam para o mundo dos negócios de forma turbulenta, porém desafiadora. Sobrevivência passa a ser sinônimo de adaptação, criação e aplicação dos novos conhecimentos, de forma a transformar a realidade.

O processo de aprendizagem deixou de ser uma preocupação exclusiva do âmbito acadêmico e passou a integrar a agenda das empresas mais competitivas. Atualmente, a administração estratégica extrapola a simples visão do planejamento, do posicionamento ou do desenho organizacional, incorporando elementos claramente relacionados ao processo de aprendizagem estratégica.

As empresas do futuro devem descobrir como transformar o aprendizado (que é inerente ao ser humano) em ação, em inovação, em otimização dos processos de negócio etc, aumentando o comprometimento e vontade de aprender, em todos os níveis. Para conseguir isso, as organizações devem ser coerentes com as mais elevadas aspirações humanas que vão além das necessidades materiais.

Peter Senge, grande difusor e estudioso do conceito de *Learning Organization* (Organização de Aprendizagem), concebe que tais organizações são aquelas nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, desenvolvendo o senso comum do compromisso com a visão compartilhada (SENGE, 1990). Significa um comprometimento mais amplo do que aquele que represente apenas os interesses individuais, é aquele que representa o compartilhamento de uma visão da organização como um todo.

Com esse intuito, é necessário que as barreiras que impedem as pessoas de aprender sejam derrubadas, pois o que distinguirá as organizações vitoriosas das demais é sua capacidade de renovação e reinvenção, associada e dependente de sua pulsão de aprendizagem.

O grande elemento impulsionador da organização de aprendizagem é a contínua arte de aprender a aprender, no qual a aprendizagem em equipe alinha o desenvolvimento das capacidades dos indivíduos que a formam, criando os resultados desejados para toda a coletividade.

O que se observa atualmente é a necessidade de criar um sentido para o aprender, entendido como o cerne do desenvolvimento. As empresas passaram a aprender com suas próprias mudanças e capacidade de interação.

Surge assim, a idéia de estudos em redes, unindo-se recursos, conhecimentos e metodologias, a fim de gerar valor e agregar potencial de crescimento e amadurecimento em um determinado campo. Essa forma é utilizada nos modelos de Centros de Excelência, ou Redes de Excelência, existente em organizações líderes em seus segmentos.

Nesse passo, a evolução do conhecimento e da tecnologia é privilegiada pela busca da riqueza nacional e da justiça social, que por sua vez são

baseadas em várias ações. Assim, deve-se sempre considerar que o que caracteriza e viabiliza um programa de desenvolvimento sócio-econômico inovador e sustentado é a incorporação crescente de inteligência nacional aos processos produtivos e serviços realizados no país (FANTINE, 2000), onde se encaixam os Centros de Excelência a serem discutidos neste trabalho.

Fatores como mão-de-obra, matéria-prima e capitais internos ou externos, acrescidos ao uso de tecnologia do exterior não geram, principalmente no estágio atual do mundo globalizado, riqueza e poder suficientes para garantir o progresso de um país (FANTINE, 2000).

O investimento contínuo e crescente de recursos e de esforços em ciência e tecnologia, sempre buscando a integração, a formação de redes e a ampla mobilização para gerar conhecimentos e tecnologias nacionais, é uma maneira eficaz para mudar o quadro de subdesenvolvimento.

É nesse ambiente que a Petróleo Brasileiro S.A. - Petrobras, maior empresa brasileira e uma das maiores empresas no setor de energia no mundo, sofre mudanças e pressões externas e internas constantemente, dado que atua em um mercado altamente competitivo, globalizado e avançado.

Visto que a variedade de negócios dessa companhia gera enormes alternativas de gestão, estruturas e recursos para suportá-las, além de tangenciar e interagir com uma importante diversidade de outros mercados e segmentos, se sente na obrigação de manter-se na vanguarda em assuntos que possam manter a complexidade de seus negócios no estado da arte, tanto no que se refere a tecnologias, quanto a pessoas.

Assim, segundo documentos internos da Petrobras relativos aos Centros de Excelência e entrevistas, a Companhia passou a implementar o método de Centros de Excelência em diversas matérias.

Estes centros, que por definição se baseiam em união de forças, cooperação, compartilhamento de conhecimentos e criação de rede de comunicação, muitas vezes não estão interligados, ou sequer tratam dos mesmos assuntos e interesses.

Porém, temas corporativos, como os modelos de estruturação organizacional (ou comumente conhecido como desenho organizacional, métodos e processos) e governança corporativa, responsáveis pela gestão corporativa da Companhia como um todo, parecem não ser abordados da mesma maneira que temas técnicos e tecnológicos.

Dessa forma, faz-se mister entender a ligação dos centros de excelência com as teorias de organizações de aprendizagem e aprendizagem organizacional, visando o aperfeiçoamento conceitual de uma iniciativa já em andamento em uma ferramenta de abrangência planetária.

Frente ao novo panorama de negócios das organizações, muitos dos modelos e padrões utilizados ainda estão em fase de amadurecimento, ou seja, ainda estão em processos de adaptação, estudos e testes práticos. A partir disso, este estudo vem levantar a questão quanto à utilização de práticas específicas como ferramentas de aprendizagem das organizações.

Cinco etapas dividem o desenvolvimento desta dissertação: referencial teórico, estabelecimento dos parâmetros de comparação, construção dos instrumentos, levantamento das informações e discussão e conclusão.

Esta dissertação, por fim, visa entender os conceitos que explicam essas teorias, assim como os objetivos de implementação nas organizações, frente à necessidade de aprendizado para o desenvolvimento. Faz-se fundamental, da mesma maneira, estudar os conceitos em torno da teoria de centros de excelência, quanto à utilidade, importância, abrangência e resultados (esperados e alcançados). **Com isso, pretende-se responder a seguinte pergunta: quais são os vínculos, caso haja, entre a prática de Centros de Excelência, conforme desenvolvidos na Petrobras, e os conceitos de organizações de aprendizagem e de aprendizagem organizacional?**

Esta questão pode ser encaminhada por meio de uma pesquisa dos Centros de Excelência vigentes na Petrobras, em vista dos objetivos, missão e resultados obtidos, podendo justificar a utilização de Centros de Excelência como um meio de aumentar a capacidade da organização em manter sua excelência e liderança mercadológica. **Dessa forma, suscita também interesse indagar: as aplicações e a distribuição dos Centros de Excelência da Petrobras suprem as necessidades desejadas pela organização?**

1.2

Objetivos

1.2.1

Objetivos finais

Os objetivos finais podem ser divididos em:

1) Comparar o conceito de Centro de Excelência na Petrobras com o de organização de aprendizagem e de aprendizagem organizacional, segundo Peter Senge (1990, 1998,1999), Chris Argyris (1974, 1977, 1978, 1996) e demais autores que seguiram esses pensamentos.

2) Mapear a aplicação e a distribuição dos Centros de Excelência da Petrobras, buscando investigar possíveis lacunas em sua utilização pela empresa.

1.2.2

Objetivos intermediários

Os seguintes objetivos intermediários serão buscados, visando o alcance dos objetivos principais já mencionados:

- Delimitar os conceitos de aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem, procurando entender as teorias que explicam a aplicabilidade nas organizações.
- Comparar os conceitos de aprendizagem organizacional com os de organização de aprendizagem, rastreando os possíveis vínculos entre essas teorias.
- Mapear o conceito de Centro de Excelência, como são suas formas de modelagem e aplicação para diversos assuntos, além de pesquisar e entender quais são e como são aplicados os modelos de Centro de Excelência na Petrobras.

- Avaliar a necessidade de aplicação de centros de excelência como ferramenta de aprendizagem em funções e atividades corporativas. A atuação atual em áreas técnicas dos Centros de Excelência pode ser questionada quanto à possibilidade de uso para assuntos de gestão, como os temas de estrutura organizacional e governança corporativa.
- Relacionar as disciplinas de estrutura organizacional e governança corporativa com a realidade conceitual de um Centro de Excelência, conforme práxis vigente na Petrobras.

1.3

Delimitação do estudo

O estudo pretende abordar os principais conceitos das teorias de aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem, desenvolvidas por autores consagrados nessa área, sem, contudo, se deter em abordagens críticas sobre tais teorias.

Pretende, também, entender como é modelado e aplicado um Centro de Excelência, também no nível corporativo para a Petrobras, a fim de comparar os conceitos e ser capaz de identificar a capacidade de aplicação de maneira uniformizada na Petrobras.

Não será estudado o melhor modelo de Centro de Excelência, e como deve ser estruturado na Petrobras, mas sim o funcionamento, a abrangência e o que se significaria enquanto ferramenta de aprendizagem.

Não será levantado com modelo de Centros de Excelência para os assuntos corporativos citados (estrutura organizacional e governança corporativa), assim como não serão avaliados sucessos e insucessos dos Centros de Excelência vigentes de uma maneira geral.

Apesar desse movimento acontecer em meio a mudanças organizacionais e de gestão inovadoras na Petrobras, não serão objetos de discussão possíveis processos de mudanças na Companhia.

Geograficamente, a pesquisa fica delimitada aos Centros de Excelência implantados no Brasil, já que não estão sendo aplicados em empresas da Petrobras no exterior, mesmo com a grande abrangência internacional desta empresa, atuando em aproximadamente 20 países.

Iniciou-se o processo de estudo sobre os Centros de Excelência na década de 90, período que os mesmos foram implantados na empresa, por esse motivo, não serão pesquisados possíveis métodos como os utilizados nos Centros de Excelência antes desse período.

1.4

Relevância do estudo

De maneira abrangente, nota-se uma importância crescente na manutenção do conhecimento adquirido pela Petrobras, da atualização constante de conhecimento e da criação de parceiros para operacionalizar esse processo. Ou seja, a aprendizagem nessa empresa é uma questão que vem mobilizando esforços no sentido de aprender coisas novas e de proteger e desenvolver a base de conhecimento interno à empresa. Tal capacidade é vital para a sobrevivência da empresa, a qual tem papel fundamental no desenvolvimento do país.

Frente a isso, o Centro de Excelência, como uma ferramenta com visão corporativa e abrangente, responsável por ser o detentor dos conceitos de estudos em rede e por disseminar e normatizar, deve ser capaz de se renovar e reciclar a ponto de poder aplicar, operacionalizar, ser reconhecido internamente como excelência, e participar ativamente dos processos decisórios e de competência da alta direção.

Longo e Oliveira (2000), ao contextualizar o nascimento dos Centros de Excelência, citam a crescente solidariedade entre os atores centrais do desenvolvimento educacional, científico, tecnológico e produtivo do Brasil. Além disso, são determinantes do progresso econômico e social, bem como no poder nacional, na era em que o conhecimento é o principal insumo agregador de valor à produção.

Para estes autores, isso acontece em face da globalização da produção e dos mercados que se acelerou a partir da Segunda Grande Guerra, aumentando em grande escala a competição entre as empresas nos níveis mundial e local. Com a queda das barreiras ao livre comércio, e a conseqüente abertura dos mercados, não resta espaço para a ineficiência na produção de bens e serviços.

O presente estudo é relevante para o entendimento do papel dos Centros de Excelência, principalmente na sua aplicação à Petrobras, entendendo-os como ferramenta importante no processo organizacional de gestão do conhecimento e de aprendizado para a Companhia.

Esse entendimento faz-se importante para a empresa, que tem passado por mudanças significativas em termos de estrutura organizacional, aumento de efetivo, ampliação e diversificação do escopo de negócios e ampliação da área de atuação, tanto geográfica quanto de mercado. Com isso, verifica-se a grande necessidade de, entre outros assuntos, fortalecer as funções corporativas da Companhia, a fim de dar sustentabilidade às operações, às Áreas e Unidades de Negócio.

É encontrado no Plano de Negócios da Petrobras, a necessidade da excelência em gestão e o desenvolvimento em Governança Corporativa. Diante de tal cenário, a abordagem dos assuntos corporativos, como os relativos à estrutura organizacional e processos e governança corporativa, tem sido de grande importância, principalmente quanto à necessidade de manter uma unicidade, alinhamento e sinergia entre esses assuntos.

Segundo Rubin (2007), a Petrobras está convencida que o uso das práticas de Governança Corporativa gera melhoria no gerenciamento dos negócios. Para o autor, o modelo atual reforça a credibilidade no mercado, enquanto prepara para um cenário de crescimento interno competitivo e procura por novos mercados.

A Petrobras teria reconhecimento, portanto, do modelo de Centro de Excelência, capaz de, corporativamente, ser responsável por desenvolver e reciclar a aprendizagem organizacional em diferentes conceitos, levando a Companhia a um patamar mais competitivo, estruturado e sustentável.

O incentivo à prática dos Centros de Excelência na Petrobras tem uma grande importância, não somente quanto ao aprendizado a ser trabalhado internamente na Companhia, mas também para a sociedade e para os parceiros estratégicos. Por lei, um por cento da renda proveniente do petróleo, deve ser aplicado em tecnologia e nas universidades. Esse modelo foi criado pela Lei do Petróleo (Lei 9.478/97) para financiar pesquisa e desenvolvimento.

A Lei do Petróleo completou em 2007 dez anos de existência. A lei reserva recursos para pesquisa e desenvolvimento em petróleo por meio de dois dispositivos: o que determina a formação do Fundo Setorial do Petróleo (CT-Petro) e a chamada "participação especial". A lei determina que um por cento da renda obtida com o petróleo dos melhores poços deve ser aplicado na atividade de pesquisa e desenvolvimento. Adicionalmente, metade desse recurso (ou seja, 0,5% da renda do petróleo) deve, obrigatoriamente, ser aplicado nas universidades.

Através do modelo de gestão dos Centros de Excelência, a Petrobras vincula as Redes Temáticas (grupos formados entre a Petrobras e até cinco universidades, a fim de estudar e pesquisar determinados assuntos para desenvolvê-lo, conforme necessidade pré-estipulada) aos Centros de Excelência, consequentemente disponibilizando esse montante às atividades e estudos destes Centros. Dessa maneira, todos os parceiros estratégicos que fazem parte de um Centro de Excelência saem ganhando com esses recursos destinados à pesquisa.

Frente a isso, entende-se, também, que esta pesquisa discorre sobre um assunto que tem a capacidade de desenvolvimento de um método que beneficia toda a rede de pesquisa e desenvolvimento, em especial as universidades, procurando, inclusive, estender para assuntos das mais diversas matérias e abrangências.