

O petróleo é nosso e o conhecimento também: os 60 anos do desenvolvimento de recursos humanos na Petrobras

Rodrigo Souza Granja

Mestre em Engenharia de Sistemas e Computação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (Coppe/UFRJ) – Rio de Janeiro, RJ - Brasil. Gerente de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Universidade Petrobras - Rio de Janeiro, RJ – Brasil.
<http://lattes.cnpq.br/0623101515106029>
E-mail: rodrigo.granja@petrobras.com.br

Recebido em: 10/03/2014. Aprovado em: 23/06/2014. Publicado em: 14/12/2015.

Resumo

Para superar a escassez de mão de obra especializada na indústria de óleo e gás no Brasil, na década de 1950, a Petrobras criou o Centro de Aperfeiçoamento de Pessoal em 1955, primeiro órgão com a missão de capacitar seus empregados para atuar nas diversas atividades da companhia. Passados 60 anos, a Universidade Petrobras hoje cumpre a missão de direcionar o processo de Desenvolvimento de Recursos Humanos na Petrobras com atuação integrada com as demais áreas, oferecendo orientações e soluções educacionais em todas as áreas da cadeia produtiva de óleo, gás e biocombustíveis. Este artigo apresenta alguns dos grandes marcos dessa história e debate a relevância estratégica da educação corporativa para o sucesso de uma companhia global que atua em mercado altamente competitivo, onde o conhecimento técnico científico é um dos principais fatores críticos de sucesso.

Palavras-chave: Petrobras. Educação corporativa. Desenvolvimento de recursos humanos.

The petroleum is ours and so is the knowledge: the 60 years of human resource development at Petrobras

Abstract

To overcome the shortage of specialized workers in the oil and gas industry in Brazil in the 1950s, Petrobras created the Personnel Improvement Center in 1955, the first sector of the company with the mission to train their employees to act in petroleum exploration, production and refining. After sixty years, Petrobras University today fulfills the mission of leading the Human Resource Development process in the company, in an integrated way, offering training programs in all areas of the oil, gas and biofuels supply chain. This article presents the major milestones of this story and debate the strategic importance of corporate education for the success of a global company that operates in a highly competitive market in which the technical scientific knowledge is a major critical success factor.

Keywords: Petrobras. Corporate Education. Human resource development.

INTRODUÇÃO

As tecnologias empregadas na indústria do petróleo evoluíram rapidamente ao longo dos últimos 60 anos (SOCIEDADE DOS ENGENHEIROS DE PETRÓLEO, 2015), possibilitando a superação de sucessivas fronteiras exploratórias (ORTIZ NETO, 2007) que hoje viabilizam a exploração e produção de petróleo em ambientes adversos, pelo uso do estado da arte de áreas de conhecimento como geologia, geofísica, engenharias, entre outras (MILLS, 2013).

Em movimento paralelo, a consolidação da era do conhecimento provocou profundas transformações no mundo do trabalho no final do século XX, influenciadas pela comunicação global e instantânea, a rápida obsolescência do conhecimento e a demanda pelo desenvolvimento profissional contínuo, que extrapola a formação acadêmica tradicional.

No novo contexto, a educação corporativa surge como diferencial competitivo, que permite que as corporações desenvolvam empregados de forma que eles detenham as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios (EBOLI, 2005).

Diante dessa realidade, este artigo apresentará a história do Desenvolvimento de Recursos Humanos da Petrobras, que ao longo de 60 anos proveu a formação dos empregados da companhia, ajudando-a superar os desafios da escassez de mão de obra no Brasil na década de 1950 e que hoje se tornou um instrumento de atuação estratégica para enfrentar os desafios tecnológicos e de gestão impostos pelo mercado global de energia.

O INÍCIO DO DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS NA PETROBRAS

A formação de profissionais brasileiros para a indústria nacional do petróleo começou em 1939, quando o Conselho Nacional do Petróleo (CNP) enviou os primeiros brasileiros para treinamentos nos Estados Unidos (CALDAS, 2013, p. 12).

Em 1951, o então presidente Getúlio Vargas enviou uma mensagem ao Congresso Nacional, no qual propôs a criação da Petrobras e estabeleceu a estratégia para a formação da mão de obra da indústria, destacando que a capacidade de aprendizagem do povo brasileiro configurava um dos fatores de sucesso da iniciativa (VARGAS, 1951):

“[...] Para a progressiva execução do conjunto do programa exposto, irá sendo preparado pessoal técnico de nível superior, mediante estágios nos países em que a indústria do petróleo se acha mais desenvolvida, bem como operariado qualificado nacional.

O trabalhador brasileiro tem revelado, nos trabalhos de campo e de refinação de petróleo, confirmando aliás o que se tem verificado em outras indústrias, capacidade de apreender rapidamente as técnicas modernas.”

Até 1955, o CNP conduziu outras ações de capacitação com foco nas atividades de refino, com destaque para a criação, em 1952, do primeiro curso de refinação de Petróleo do mundo, em convênio com a Universidade do Brasil, atual Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) (CALDAS, 2013, p. 12).

A partir da criação da Petrobras, em 1953, muitos técnicos do CNP são transferidos para a companhia (Conselho Nacional do Petróleo, 1954), que passa a ser a responsável pelo desenvolvimento da indústria nacional de petróleo.

Em 19 de agosto de 1955, a Petrobras cria o Centro Nacional de Aperfeiçoamento e Pesquisas de Petróleo (Cenap), órgão voltado para a formação dos técnicos da companhia e o desenvolvimento dos seus projetos de pesquisa (VIANA, 2008), marcando o início do processo de Desenvolvimento de Recursos Humanos na Petrobras.

A NACIONALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

O principal desafio da Petrobras na década de 50 era a formação da base de conhecimento da indústria do petróleo, que ainda era incipiente no Brasil e só estava disponível em outros países.

No começo de suas atividades, o Cenap adotou duas estratégias para importar esse conhecimento (MULLER, 2008):

- a. enviar empregados para cursar especializações no exterior;
- b. trazer para o país os professores estrangeiros, criando os primeiros cursos de formação da Petrobras.

Em 1957, foi criado o Curso de Geologia de Petróleo, desenvolvido em parceria com a Universidade da Bahia e o primeiro dessa área a ser oferecido no país (CALDAS, 2013, p. 27).

Nos anos seguintes, outros cursos são criados seguindo o modelo de parcerias com universidade nacionais e, quando necessário, com o apoio de professores estrangeiros. Em 1964, a Petrobras atingiu a marca de 648 profissionais capacitados por cursos de pós-graduação (COMITÊ ORGANIZADOR DA III CEPEL, 1965).

Adicionalmente, o Cenap se dedicava à formação complementar dos egressos dos cursos de pós-graduação, promovendo cursos voltados para empregados com potencial de assumir cargos superiores na companhia.

Os cursos de pós-graduação eram chamados de Aperfeiçoamento de 1º Grau, enquanto os cursos avançados poderiam ser de 2º e 3º Graus e eram realizados no país ou no exterior. Até 1964, 187 empregados participaram dos cursos de 2º e 3º graus (COMITÊ ORGANIZADOR DA III CEPEL, 1965).

Além da formação técnica para nível superior, a Petrobras formou seus empregados de nível médio, ofertando cursos descentralizadamente, nas unidades da companhia ou em parceria com escolas de ensino profissional. Até 1965, foram oferecidos cursos para cerca de 20.000 técnicos em todo o país (CALDAS, 2013, p. 31).

Finalmente, também eram oferecidos cursos para o pessoal administrativo em áreas como: finanças, comércio e cursos para o público de supervisores e gerentes. Até 1964, 2.873 empregados participaram desses cursos.

DIRETRIZES PARA O CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL

No dia 24/11/1964, a diretoria da Petrobras (REUNIÃO DA DIRETORIA DA PETROBRAS, 1964) aprovou as diretrizes para a formação de pessoal da companhia e estabeleceu a responsabilidade do Cenap como gestor de toda a capacitação de pessoal da companhia, além de executor da formação do pessoal de nível superior.

Já as Unidades Regionais ou Industriais, distribuídas por todo o país, ficaram com a responsabilidade de capacitar o pessoal de nível médio e de colaborar com o Cenap através do envio das informações necessárias para a gestão das atividades.

Ao longo da década de 1960, a Petrobras inaugura as refinarias Gabriel Passos (Regap) e a Alberto Pasqualini (Refap), incrementando a capacidade de refino do país, com vistas a dotar o mercado nacional de autossuficiência de derivados (SERVIÇOS DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS, 1987).

Adicionalmente, a companhia expande sua frota de navios petroleiros, malha de oleodutos e inicia a construção de uma fábrica de asfalto, amônia e ureia e de uma usina de processamento de xisto. Para atender essa demanda, é intensificada a contratação de recursos humanos e a companhia atinge a marca de 36.048 empregados em 1967, dobrando sua força de trabalho em cerca de 10 anos (CALDAS, 2013).

Outro marco importante desse período é a expansão das fronteiras exploratórias, com as primeiras atividades de E&P no mar, marcadas pela perfuração do primeiro poço submarino nacional, localizado na costa do Espírito Santo, e a descoberta do campo de Guaricema, na costa do Sergipe, ambos em 1968 (FONSECA, 2008).

Para fazer frente aos novos desafios da Petrobras, em 1º de janeiro de 1966 o Cenap é extinto e dividido em duas estruturas:

- a. Divisão de Treinamento (Ditre), subordinada ao Serviço de Pessoal (Sepes), que passa a ser a responsável pelas atividades de DRH;
- b. Centro de Pesquisas e Desenvolvimento Leopoldo A. Miguez (Cenpes), que passa a ser o responsável pelas atividades de pesquisa.

Em 1973 é realizada nova reestruturação na área de treinamento, e a Ditre é extinta e são criadas duas divisões em substituição:

- a. Divisão de Planejamento e Estudos Pedagógicos (Didep), responsável pela formulação estratégica das ações de DRH e dos Programas Anuais de DRH da Petrobras (PDRH) no país e no exterior;
- b. Divisão de Ensino (Diven), responsável pela execução das ações de DRH, seja pela atuação direta ou em parceria com instituições externas.

Em 1974 é criada a Assessoria de Desenvolvimento Gerencial (Asdeg), responsável pela formulação e implantação do modelo de Desenvolvimento Gerencial (DG) e de Desenvolvimento de Supervisores (DS).

Em 1975 a Didep cria o Projeto Acesso, objetivando a escolarização de ensino fundamental, médio e profissionalizante para os empregados que não possuíam essas formações e aspiravam atuar em atividades de maior complexidade. Em função da grande dispersão geográfica desse público, o modelo escolhido foi o de Educação a Distância (EAD), com o desenvolvimento de módulos autoinstrucionais.

Ao longo de mais de 30 anos de existência, o Projeto Acesso formou mais de 4.000 empregados, mostrando o poder da EAD para conciliar o atendimento de grandes públicos com custos reduzidos e a garantia da qualidade dos treinamentos.

AS CRISES DO PETRÓLEO E A CONQUISTA DO MAR

Até 1973, a Petrobras concentrava seus principais recursos nas atividades de refino, devido ao baixo custo do petróleo no mercado internacional (ASSAYAG, 2005b). Em outubro desse ano, ocorre o primeiro choque do petróleo, elevando o preço do barril de US\$ 2,90 para US\$ 11,65 em cerca de quatro meses (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2010).

Diante do novo cenário, a companhia redireciona seus esforços para a atividade de E&P, buscando minimizar a dependência do país de suprimento de petróleo estrangeiro.

Como consequência desse esforço, em 1974 é descoberto o campo de Garoupa, o primeiro da Bacia de Campos (ARARIPE, 2008). Com isso, a Petrobras inicia a intensificação na contratação de profissionais para a área de exploração, perfuração e produção, enquanto na área de refino elas passam a se restringir apenas às reposições de pessoal.

Para acelerar a contratação e formação de novos empregados para as atividades de E&P, a Diven inicia nova modalidade de cursos de formação em parceria com diversas universidades e passa a aproveitar os melhores alunos do último ano dos cursos de graduação, que dividem suas atividades acadêmicas com a preparação para ingressar na Petrobras.

O primeiro desses convênios foi firmado com a Escola de Química da UFRJ e se estendeu a outras instituições. Até 1980, foram realizados diversos cursos, em áreas como Engenharia de Processamento, Geologia do Petróleo e Geologia de Reservatórios (CALDAS, 2013, p.55-56).

Em 1976, a Diven resolve investir na ampliação da oferta de cursos de aperfeiçoamento no país, com o objetivo de reduzir os gastos em moeda estrangeira. Essa ação resulta na criação dos Cursos Avançados I e II (CALDAS, 2013, p.58-59).

Os Cursos Avançados I tinham como objetivo a troca de informações entre profissionais de uma mesma especialidade, visando a consolidação e aquisição de novos conhecimentos, enquanto os Cursos Avançados II eram voltados à formação de profissionais capacitados a atuar em trabalho de grande complexidade, prestar consultoria técnica às áreas operacionais e participar como instrutores dos cursos regulares e dos Cursos Avançados I.

Os cursos foram amplamente difundidos na Petrobras e, em dezembro de 1981, dos 5.569 engenheiros da companhia, 3.938 passaram por um dos Cursos Avançados I, enquanto 1.068 frequentaram um dos Cursos Avançados II.

Em 1979, o segundo choque do petróleo coloca o país em grave crise econômica (FRANKE, 2008) que acarreta, em 1980, a interrupção do processo de admissões da Petrobras e a desativação dos convênios com as universidades.

Em paralelo, todas as áreas de serviços da companhia passam a se concentrar no atendimento das áreas prioritárias. Com isso, de 1979 até 1984, 90% dos recursos de treinamento são direcionados para as áreas de exploração, perfuração e produção, as atividades de DG são suspensas e é extinta a Asdeg. A partir desse momento, a ação de DRH da companhia passa a ser focada em projetos isolados, em caráter reativo. Os programas administrativos são suspensos e a formação no exterior é restrita às áreas prioritárias (SERVIÇOS DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS, 1987).

Em 1984, a Diretoria Executiva da Petrobras decide transferir a Divisão de Ensino (Diven) para o Cenpes, voltando à configuração inicial do Cenap, com um órgão responsável pela execução das ações de DRH e pelos projetos de pesquisa.

A Didep continuou ligada ao Sepes, separando as áreas de planejamento e execução de DRH. O objetivo dessa medida era obter um salto de qualidade nas ações da Diven, pela troca de experiências com o corpo de pesquisadores do Cenpes.

Porém esse resultado não foi alcançado, pois a Diven se tornou um órgão de pequena expressão dentro da grande estrutura do Cenpes e a separação entre as áreas de planejamento e execução trouxe perda de sinergia entre as atividades.

A RETOMADA DO DRH

Em 1985, a companhia começa a sentir os efeitos dos cortes realizados nas atividades de DRH, e começam a ser percebidas falhas na preparação do seu pessoal. (SERVIÇOS DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS, 1987). Como resposta a esse movimento, o Sedes formulou o documento “Proposta de Criação do Centro de Treinamento da Petrobras e da Elaboração de seu Plano Diretor”, iniciativa que resgatou a pujança do processo de DRH da Petrobras (CALDAS, 2013, p. 70).

Na mesma época, a Petrobras encarava o desafio de explorar petróleo em águas cada vez mais profundas e começava a exploração do campo de Marlim, em profundidade de até 1.000 metros (ASSAYAG, 2005a).

Em julho de 1987, a companhia reestrutura sua área de Recursos Humanos, desdobrando o Serviço de Pessoal em duas áreas: Relações Industriais (Serind) e o de Desenvolvimento de Recursos Humanos (Sedes), que incorporou a extinta Diven, reunificando o processo de DRH.

O Sedes passa a ser dividido em dois Centros de Desenvolvimento de Recursos Humanos, um no Rio de Janeiro (CEN-SUD) e outro em Salvador (CEN-NOR).

O clima favorável à atividade de DRH permite a criação de uma série de iniciativas inovadoras, como a criação do primeiro Treinamento Baseado em Computador (TBC) e do Programa de Editoração de Livros Didáticos, que até os dias atuais viabiliza a produção de livros didáticos de autoria dos próprios empregados da Petrobras.

Em 1990, Fernando Collor de Mello assume a Presidência da República, e a Petrobras sofre grandes impactos. A área de Recursos Humanos é novamente integrada e é criado o Serviço de Recursos Humanos (Serec), extinguindo o Sedes e o Serind.

DESENVOLVIMENTO ESTRUTURADO DO RH

Em 1991, a Petrobras inicia o importante movimento de elaboração dos Planos de Desenvolvimento de Profissionais (PDP), visando a estruturação das suas principais carreiras, viabilizando um planejamento estruturado das ações de DRH. Essa ação fazia parte do escopo do projeto de Desenvolvimento Estruturado do RH, parte do Programa Estratégico do Serec.

OS PDPs eram o insumo básico para a formulação dos Planos Individuais de Desenvolvimento (PDI) dos empregados, em que eles negociavam com seus gerentes as ações de capacitação, de acordo com as necessidades de cada área.

Três anos depois do início do projeto, estavam prontos os planos das carreiras de Engenharia de Perfuração, Química de Petróleo, Engenharia de Equipamentos, Engenharia de processamento e Informática.

Além dos PDPs, outro grande objetivo do programa estratégico Desenvolvimento Estruturado do RH era o fomento à capacitação estratégico-tecnológica, já como um desdobramento das mudanças tecnológicas que a microinformática trazia para o mundo corporativo. Nesta ocasião, o CEN-SUD já contava com uma área especializada em Tecnologia Educacional (CALDAS, 2013, p. 78-81).

O FIM DO MONOPÓLIO E A CRIAÇÃO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Em 1997, é promulgada a Lei do Petróleo, que institui a quebra do monopólio estatal das atividades petrolíferas no Brasil, e a Petrobras passa por uma grande reestruturação interna para se adequar à nova realidade.

Inicialmente, existia a crença de que esse movimento mudaria o perfil do DRH da companhia: haveria redução da necessidade de profissionais especializados, os treinamentos seriam realizados exclusivamente por meio de EAD e os cursos presenciais seriam restritos a seminários e cursos de desenvolvimento gerencial.

Porém, o intenso nível de competitividade trazido pela quebra do monopólio e a retomada do processo de admissão de empregados determinaram a retomada das demandas por capacitações na companhia.

Para atender essa nova realidade, a companhia realizou grandes investimentos no que havia de mais avançado em tecnologia de EAD, resultando em uma série de iniciativas, tais como:

- a. produção interna de cursos em CD-ROM, distribuídos entre 1995 e 1999;
- b. criação do Mestrado em Logística, ministrado através de videoconferência e o primeiro em EAD do país;
- c. criação, em 1998, de ambientes de comunidades virtuais;
- d. disponibilização, em 2001, do Campus Virtual, com a primeira plataforma Web para oferta de cursos *on-line* e híbridos para toda a força de trabalho da companhia;
- d. criação, em 2001, da TV Universitária, com a transmissão de eventos educacionais para várias áreas da companhia.

Outra consequência da Lei do Petróleo foi a criação da Agência Nacional do Petróleo (ANP), que em 1999 criou o Programa de Recursos Humanos (PRH-ANP), que passou a fomentar o desenvolvimento de pesquisas e a formação de profissionais para a área a indústria de óleo e gás (AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, 2015b). Além disso, a quebra do monopólio estimulou a criação de novas empresas de capacitação.

Em função do novo cenário, a Petrobras muda a sua política de pós-graduação, cancela os convênios com as universidades e passa a inscrever seus empregados nos cursos oferecidos no mercado.

Em 2000, a Petrobras passa por uma reestruturação geral que extingue o Serviço de Recursos Humanos (Serec) e cria a área de Recursos Humanos (RH). É criada a Universidade Corporativa (UC), que passa a ser a responsável pelas atividades de DRH da Petrobras, com atuação no Rio de Janeiro, absorvendo as atividades do CEN-SUD, e em Salvador, absorvendo as atividades do CEN-NOR.

A Universidade Corporativa expande a capacitação na Petrobras, e em 2003 a companhia atinge a marca de 130 horas de treinamento anual por empregado. Outro marco importante é o investimento na formação de novos profissionais, para fazer frente à retomada de contratações de empregados, intensificada a partir de 2002. Para atingir esse objetivo, é criado o Programa Trainee, que até 2005 contou com 1.978 trainees e formou 1.107 empregados (CALDAS, 2013, p. 84-91).

A UNIVERSIDADE PETROBRAS

Em 2005, a Diretoria Executiva aprova a criação da Universidade Petrobras (UP), que nasce para consolidar o alinhamento do processo de Desenvolvimento de Recursos da Petrobras com os objetivos estratégicos da companhia, através da oferta de soluções educacionais corporativas

de caráter estratégico e da ação integrada com as diversas estruturas de DRH presentes em todas as áreas da companhia.

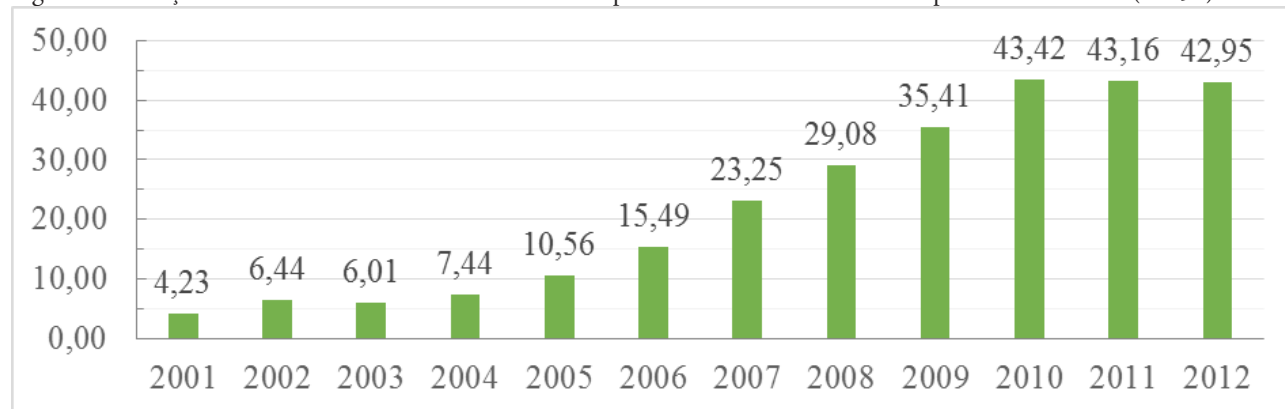
Dois anos depois, a Petrobras se depara com o desafio de produzir petróleo na província exploratória do Pré-Sal, reservas petrolíferas marítimas que se encontram até 300km de distância da costa e em profundidades que chegam a 7.000 metros, em condições extremas de temperatura e pressão, demandando novas tecnologias e trazendo desafios logísticos para viabilizar a produção (Petrobras, 2015c).

Outro fato marcante desse período é o aumento na demanda por derivados no mercado nacional de 2001 até 2011, o que amplia o volume de importação de derivados, trazendo impactos negativos na balança comercial do país (AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, 2015a). Diante desse cenário, a companhia decide investir em vários empreendimentos na área de Abastecimento, como a construção da Refinaria Abreu e Lima (RNEST) e o Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro (COMPERJ).

Para atender esses desafios, a Petrobras intensifica seus investimentos, que aumentam mais de 1.000% em uma década, como pode ser observado na figura

Nesse contexto, o RH da Petrobras realiza um ajuste organizacional em sua estrutura em 2012, e a UP passa a contar com as seguintes gerências:

Figura 1. Evolução do investimento anual da Petrobras no período de 2001 até 2012. Adaptado de Petrobras (2015b).



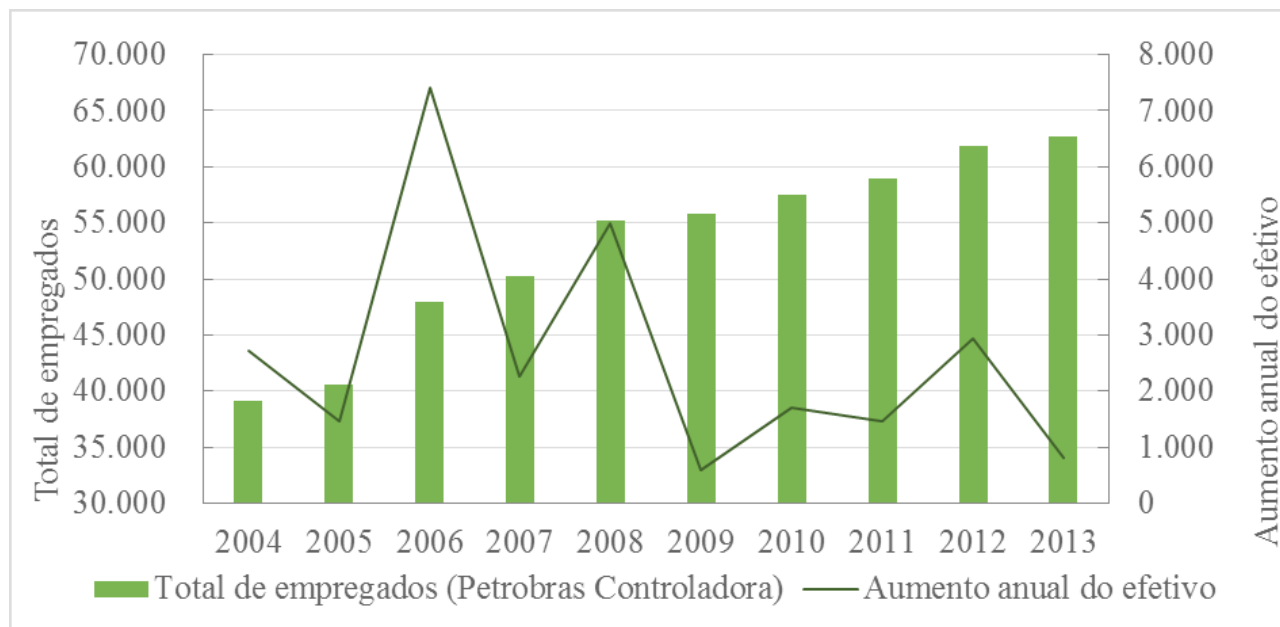
1. Campus Rio e Campus Salvador, responsáveis pela gestão da estrutura física necessária para a realização dos eventos desenvolvidos pela UP, em suas instalações no Rio de Janeiro e em Salvador;
2. Desenvolvimento de Recursos Humanos, responsável pela gestão do processo de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Petrobras, com três frentes de atuação: apoio aos processos educacionais da UP; gestão dos processos corporativos de DRH da Petrobras; e gestão dos Programas Externos de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Petrobras;
- c. Escolas de Ciências e Tecnologias, responsáveis pela gestão de soluções educacionais de caráter científico e tecnológico, visando o estado da arte das competências necessárias para a concretização do planejamento estratégico da companhia. Hoje, a UP conta com as seguintes Escolas: Escola de Ciências e Tecnologias de Abastecimento (ECTAB), Escola de Ciências e Tecnologias de Exploração & Produção (ECTEP), Escola de Ciências e Tecnologias de Gás e Energia (ECTGE), Escola de Engenharia, Tecnologia e Materiais (EETM);
- d. Escola de Gestão e Negócios, responsável pela gestão de soluções educacionais em todo o espectro de competências ligadas à gestão e negócios no contexto de uma empresa integrada de energia, atendendo todas as áreas da companhia;
- e. Escola Técnica de Carreiras de Nível Médio (EETC), responsável pela gestão de soluções educacionais para a formação e o desenvolvimento dos empregados das carreiras técnicas de nível médio da Petrobras;
- f. Programa de Formação da Petrobras, responsável pela gestão dos Programas de Formação da Universidade Petrobras;
- g. Suporte à Gestão, responsável pelo planejamento e gestão dos projetos, processos, desempenho e os recursos financeiros e humanos da Universidade Petrobras.

Visando garantir o alinhamento da sua carteira de soluções educacionais às estratégias da companhia, a UP, através do seu DRH, gerencia um sistema de governança do seu processo educacional, chamado Sistema Educacional Petrobras. Esse sistema atua por Comitês Técnicos Educacionais, de composição técnica e gerencial e com representantes das Escolas da UP e das diversas áreas da Petrobras que, com os Comitês Funcionais da área de Exploração & Produção, definem anualmente as competências a serem desenvolvidas pelos empregados da Petrobras.

Um dos principais produtos desses comitês é a carteira de soluções educacionais da UP, posteriormente usada como insumo para a elaboração do Planejamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Petrobras (PDRH), processo em que todas as áreas de DRH da companhia são mobilizadas para identificar as demandas de desenvolvimento a serem oferecidas aos empregados no próximo ano, através das modalidades de desenvolvimento disponíveis: eventos da Universidade Petrobras, eventos desenvolvidos localmente pelo DRH das áreas da companhia e realização em instituições externas no país. De maneira análoga, anualmente é executado o Planejamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Petrobras no Exterior (PDRHE), em que são mapeados os treinamentos a serem realizados em instituições externas de outros países.

Um exemplo da importância da UP para os objetivos estratégicos da companhia é sua atuação na gestão dos Programas de Formação, que no período de 2004 a 2013 foram responsáveis por treinar a maior parte dos mais de 23.000 empregados que

Figura 2. Evolução do efetivo da Petrobras de 2004 até 2014. Adaptado de Petrobras (2015a).



ingressaram na companhia, com uma média acima de 2.600 admissões por ano, conforme mostra a figura 2. Em função do expressivo crescimento dos investimentos nesse período, a contratação e formação de recursos humanos passaram a ser críticas para a Petrobras.

Os Cursos de Formação são conduzidos pelas Escolas da UP em parceria com a Gerência do Programa de Formação. Oferecidos para diversas carreiras de níveis técnico e superior, com duração que varia de 3 a 13 meses, de acordo com a carreira, seu principal objetivo é reduzir o tempo necessário para que os novos empregados possam autonomia no desempenho de suas atividades.

Além da Formação, todas as Escolas da UP passam a intensificar suas ações de desenvolvimento, para atender as crescentes demandas por programas de DRH geradas pelo crescimento da companhia nesse período (CALDAS, 2013, p. 98-135).

Com isso, observa-se o aumento no atendimento das demandas de educação continuada, dobrando o número de homem/hora treinado (HHT), saindo do patamar de

806 mil horas em 2005 para 1,671 milhão em 2014.

Nesse período também é observada a intensificação do investimento em ambientes diferenciados de aprendizagem, como a disponibilização de um ambiente virtual para aulas síncronas a distância, chamado Sala de Aula Virtual, e a criação de espaços diferenciados de aprendizagem, com destaque para:

- Laboratório de Vibrações e do Laboratório de Estudo Rotodinâmicos de Turbomáquinas, da Escola de Ciências e Tecnologias de Abastecimento;
- Multilab, laboratório didático multidisciplinar voltado para a área de Geociências, da Escola de Ciências e Tecnologias de Exploração & Produção;
- Laboratório de Engenharia Elétrica, com equipamentos que simulam a realidade das instalações elétricas das unidades da Petrobras, da Escola de Ciências e Tecnologias de Gás e Energia;
- Laboratório de Inovação em Gestão (Labgest), voltado para o desenvolvimento de soluções

criativas e inovadoras em gestão, pesquisa aplicada, ensino-aprendizagem e disseminação do conhecimento, da Escola de Gestão e Negócios.

Outra iniciativa de destaque foi a criação do PDRHE Especial, programa voltado para a formação de grupos de geólogos, geofísicos e engenheiros de reservatórios para atuação no Pré-Sal. Esses profissionais são enviados para localidades que possuem estruturas geológicas similares às encontradas nos reservatórios do pré-sal expostas na superfície, permitindo um estudo detalhado desses afloramentos. Os cursos são realizados em regiões da Argentina, Peru e África do Sul, e até 2012 contou com 573 participantes.

Além das atividades de DRH, todas as escolas oferecem serviços de consultoria técnica às áreas da Petrobras, disponibilizando seus especialistas para participações em grupos técnicos e eventos especiais, como paradas de manutenção, partidas de unidades e apoio na resolução de problemas complexos.

CONCLUSÃO

Ao longo dos 60 anos do processo de Desenvolvimento de Recursos Humanos na Petrobras, ele evoluiu da mera formação acadêmica de pessoal para instrumento estratégico da Petrobras, alinhado aos mais modernos conceitos de educação corporativa.

Hoje, o principal esforço do DRH da Petrobras é a evolução dos seus processos, buscando aprimorar sua governança, valer-se das mais modernas tecnologias e metodologias para o desenvolvimento de suas soluções educacionais e a ampliação da integração com outros processos de RH, como Gestão do Conhecimento, Gestão de Competências, Gestão do Efetivo, Gestão de Desempenho por Resultados e Sucessão Gerencial.

Essa iniciativa está no escopo do Portfólio Estratégico de RH da Petrobras, que conta com seis projetos estratégicos na área de DRH, conjunto chamado Desenvolvimento Estruturado do Empregado.

Combinando a excelência técnica com alinhamento estratégico e governança de processos, temos certeza que nos próximos anos o DRH da Petrobras continuará sendo um poderoso instrumento estratégico para a companhia superar seus grandes desafios técnicos e de gestão.

AGRADECIMENTOS

Este artigo é a compilação de uma série de documentos e registros realizados pelas centenas de colegas da Petrobras, que nas últimas seis décadas construíram e registraram a história do DRH da Petrobras com muita competência e dedicação. Em especial, agradeço pelo trabalho do colega Jorge Naves Caldas, que em 2005 coordenou o desenvolvimento da primeira versão do livro *DRH – Uma História de Sucesso*, obra de referência do tema e principal fonte de consulta para elaboração deste trabalho. Agradeço também às valorosas contribuições do colega Paulo Roberto Torres Borges, que apoiou a revisão do presente artigo.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO (Rio de Janeiro). Ministério das Minas e Energia. *Evolução de Mercado de Combustíveis e Derivados: 2000-2012*. Rio de Janeiro: ANP, 2013. 27 p. Disponível em: <www.anp.gov.br/?dw=64307>. Acesso em: 07 mar. 2015.
- AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO. *Programa de Recursos Humanos PRH-ANP*: Apresentação. 2015. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br/?pg=73728>>. Acesso em: 07 mar. 2015.
- ARARIPE, P.T. *Memória Petrobras: Primeiro campo da Bacia de Campos*. 2008. Disponível em: <<http://memoria.petrobras.com.br/>>. Acesso em: 01 mar. 2015.
- ASSAYAG, M.I. *Memória Petrobras: Criado o Procap*. 2005. Disponível em: <<http://memoria.petrobras.com.br/>>. Acesso em: 06 mar. 2015.
- _____. *Memória Petrobras: Crise do petróleo*. 2005. Disponível em: <<http://memoria.petrobras.com.br/>>. Acesso em: 01 mar. 2015.
- CALDAS, J.N. *DRH - Uma história de sucesso: Desenvolvimento de Recursos Humanos na Petrobras*. 2. ed. Rio de Janeiro: Petróleo Brasileiro S/A - Petrobras, 2013. 140 p.
- COMITÊ ORGANIZADOR DA III CEPEL (Rio de Janeiro). Petróleo Brasileiro - Sa. *O Preparo de Pessoal na Petrobras*. Rop de Janeiro: Irmãos di Giorgio & Cia. Ltda, 1965. 13 p.
- EBOLI, M.P. et al. *Breve Panorama da Educação Corporativa no Brasil: Apresentação de Resultados de Pesquisa*. In: XXIX EnANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2005, Brasília - DF. Encontro ANPAD, 2005. v. 1. p. 457.
- FONSECA, J. R. *Memória Petrobras: Primeiro poço no mar e campo de Guaricema*. 2008. Disponível em: <<http://memoria.petrobras.com.br/>>. Acesso em: 28 fev. 2015.
- FRANKE, M.R. *Memória Petrobras: Início da guerra entre o Irã e o Iraque*. 2008. Disponível em: <<http://memoria.petrobras.com.br/>>. Acesso em: 01 mar. 2015.
- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (Distrito Federal). Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República. Petróleo: da crise aos carros flex. *Desafios do Desenvolvimento: A Revista de Informações e Debates do IPEA*. Distrito Federal, v. 59, n. 7, p.71-71, mar. 2010. Bimestral.
- MEISTER, J. *Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MILLS, R. Insights: Challenges at the frontiers of oil technology. *Afaq: The magazine of Total in the Middle East*, Dubai, v. 6, p.4-15, set. 2013. Disponível em: <<http://goo.gl/F53CxS>>. Acesso em 21 fev. 2015.
- MULLER, S.R.C. *Memória Petrobras: Criando o CENAP*. 2008. Disponível em: <<http://memoria.petrobras.com.br/>>. Acesso em: 24 fev. 2015.
- ORTIZ NETO, J.B.; COSTA, A.J.D. A Petrobrás e a exploração de petróleo offshore no Brasil: um approach evolucionário. *Rev. Bras. Econ.*, Rio de Janeiro, v. 61, n. 1, mar. 2007. Disponível em <<http://goo.gl/4a6qq4>>. Acesso em 20 fev. 2015.
- PETROBRAS (Rio de Janeiro). *Carreiras: Saiba como Funciona a Política de Carreira*. 2015. Disponível em: <<http://goo.gl/0DUyH4>>. Acesso em: 07 mar. 2015.
- PETROBRAS (Rio de Janeiro). *Destques Operacionais: Histórico de Investimentos Nominal*. 2015. Disponível em: <<http://goo.gl/AiGrQa>>. Acesso em: 07 mar. 2015.
- PETROBRAS (Rio de Janeiro). *Pré-Sal: Exploração e Produção de Petróleo*. 2015. Disponível em: <<http://goo.gl/7RrXFP>>. Acesso em: 07 mar. 2015.
- REUNIÃO DA DIRETORIA DA PETROBRAS, 575, 1964, Rio de Janeiro. *Diretrizes para formação, o treinamento e o aperfeiçoamento de pessoal*. Rio de Janeiro: Petrobras, 1964. 3 p.
- SERVIÇOS DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS (Rio de Janeiro). Petrobras. *A Função DRH: Uma visão preliminar com vistas ao Planejamento Estratégico da Petrobras*. Rio de Janeiro: Petrobras, 1987. 7 p.
- SOCIEDADE DOS ENGENHEIROS DE PETRÓLEO (Estados Unidos da América) (Org.). *Petroleum Engineering Technology Timeline*. 2015. Disponível em: <<http://www.spe.org/industry/history/timeline.php>>. Acesso em: 20 fev. 2015.
- VARGAS, G.D. Mensagem ao Congresso Nacional Propondo o Programa do Petróleo Nacional e a Criação da Petrobrás, em 8 de Dezembro de 1951. In: VARGAS, Getúlio Dornelles. *O Pensamento Político de Getúlio Vargas*. Rio Grande do Sul: Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul, Instituto Histórico e Geográfico do Rio Grande do Sul e Museu Júlio de Castilhos, Realizadores, 2004. Cap. 38. p. 130-130. (O Pensamento Político, V.2).
- VIANA, C.F. *Memória Petrobras: Criando o CENAP*. 2008. Disponível em: <<http://memoria.petrobras.com.br/>>. Acesso em: 22 fev. 2015.