



Felipe Tokar Dubus

**Análise dos Centros de Excelência como
ferramenta de Organização de Aprendizagem
e Aprendizagem Organizacional na Petrobras**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para a
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.

Orientador: Prof. Dr. Mario Couto Soares Pinto

Rio de Janeiro

Abril de 2008



Felipe Tokar Dubus

**Análise dos Centros de Excelência como ferramenta de
Organização de Aprendizagem e Aprendizagem
Organizacional na Petrobras**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Mario Couto Soares Pinto
(Orientador)

Departamento de Administração – PUC-Rio

Profª. Sandra Regina da Rocha-Pinto
Departamento de Administração– PUC-Rio

Profª. Raquel Borba Balceiro
Petróleo Brasileiro S.A. - Petrobras

Profª. Drª. Beatriz Quiroz Villardi
UNIGRANRIO

Prof. Nizar Messari
Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 01 de Abril de 2008

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Felipe Tokar Dubus

Graduou-se em engenharia de produção, ênfase mecânica, na FEI – Faculdade de Engenharia Industrial em dezembro de 2000. Trabalhou como Consultor em gestão empresarial, de 2000 a 2004, atuando em projetos de gestão de negócios, integração de processos e estruturas organizacionais. Gerenciou projetos de consultoria, com base no desenvolvimento e implantação das rotinas de negócio, estratégia e gestão. Ingressou na Petrobras em 2004, onde desempenha desde 2006, a função de Coordenador em organização e governança corporativa, na gerência de Organização e Governança da unidade de Desenvolvimento de Sistemas de Gestão. Como tal, coordena projetos, conduzindo programas e atendimento de consultoria interna referente a mudanças na estrutura organizacional, processos, gestão e governança.

Ficha Catalográfica

Dubus, Felipe Tokar

Análise dos centros de excelência como ferramenta de organização de aprendizagem e aprendizagem organizacional na Petrobras / Felipe Tokar Dubus ; orientador: Mario Couto Soares Pinto. – 2008.

128 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Centro de excelência. 3. Pesquisa colaborativa. 4. Pesquisas em rede. 5. Organizações que aprendem. 6. Organizações de Aprendizagem. 7. Aprendizagem organizacional. I. Pinto, Mario Couto Soares. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

À minha família, por serem a fonte de
toda a minha motivação.

Agradecimentos

À Deus, que sempre esteve presente em momentos desprazerosos e me ajudou com injeções de ânimo e resignação para o cumprimento desse meu objetivo.

Aos meus queridos pais, Jorge e Lílian, pelo exemplo de vida, por todo incentivo dado antes e durante o curso e por terem me proporcionado toda a estrutura acadêmica e pessoal que me ajudaram a ser o Engenheiro de Produção e Mestre em Administração que hoje sou. Sei que abriram mão do que foi preciso para proporcionar aos filhos a melhor educação possível.

À minha amada esposa Erika, pelo apoio incondicional e incentivo dado, mas principalmente pela paciência, carinho e companheirismo durante todas as fases do curso e da elaboração desta dissertação, quando foi necessário dividir meu tempo entre o trabalho, estudos e família, deixando menos tempo do dia para o último. O amor e a parceria foram indispensáveis para mim.

Aos meus amigos e colegas da PUC-Rio, pela companhia e pela amizade que facilitaram os dias mais cansativos do curso. Sei que fiz grandes amigos.

Ao professor, Doutor Mário Pinto, meu orientador, pelo aprendizado nas suas disciplinas, pelas sugestões muito valiosas para o aprimoramento dessa dissertação e pela colaboração e paciência nos nossos encontros, quando o tempo era meu inimigo e meus questionamentos pareciam intermináveis.

Aos professores e funcionários do curso de Mestrado da PUC-Rio, pelo aprendizado, paciência e disposição para ajudar sempre.

Aos meus dois chefes, colegas de trabalho e amigos Chanan Rubin e Paulo Ribeiro Daltro-Santos, pela confiança, apoio e incentivo ao meu desenvolvimento acadêmico, assim como pela imprescindível ajuda pessoal e profissional para que tudo pudesse acontecer.

À Companhia Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras, que me concedeu recursos, competências e a oportunidade para realizar o curso e as pesquisas necessárias à composição desta dissertação.

Aos meus amigos e companheiros de trabalho, pelo apoio.

Aos meus familiares e amigos, que acompanharam todo o esforço e entenderam minha ausência em momentos de maior dedicação aos estudos e neste trabalho.

À todos aqui nominalmente citados e àqueles que, por indelicadeza minha, não tenham sido mencionados, o meu mais sincero muito obrigado.

Resumo

Dubus, Felipe Tokar; Pinto, Mario Couto Soares. **Análise dos Centros de Excelência como ferramenta de Organização de Aprendizagem e Aprendizagem Organizacional na Petrobras**. Rio de Janeiro, 2008. 128p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O ambiente atual, instável e competitivo, obriga as organizações a mudanças e adaptações constantes. Os estudos em redes, unindo recursos e conhecimentos, agregando potencial de crescimento e amadurecimento em determinado campo, são ferramentas de destaque nesse ambiente que requer gestão de informação eficiente e formação de base de conhecimento organizacional, constituída pela aprendizagem organizacional. O objetivo desta pesquisa é verificar a relação entre os conceitos de aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem com a prática dos centros de excelência na Petrobras, empresa brasileira no setor de energia. Pretende-se entender se os centros de excelência visam, funcionando como ferramenta de aprendizagem organizacional, transformar -ou sustentar- a Petrobras como uma organização de aprendizagem. O método de pesquisa utilizado é o estudo de caso na Petrobras, com dados obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas e pesquisa documental. A análise de dados foi realizada de maneira descritiva-analítica, o que proporcionou uma visão dos valores e as relações existentes à luz dos referenciais da aprendizagem organizacional. Os resultados do presente estudo permitiram verificar a ligação entre esses conceitos, relacionando, portanto, esses centros às questões requeridas pelas organizações de aprendizagem e aprendizagem organizacional. Contudo, foi observado que não há o mesmo foco de aprendizado em assuntos corporativos, como acontece em temas técnicos e tecnológicos. Esta lacuna é um motivo de preocupação, visto que o intuito é de envolver todos os setores da organização, resultando na sugestão de aumentar a abrangência de implantação.

Palavras-chave

Centro de Excelência; Pesquisa Colaborativa; Pesquisas em Rede; Organizações que aprendem; Organizações de Aprendizagem; Aprendizagem organizacional.

Abstract

Dubus, Felipe Tokar; Pinto, Mario Couto Soares. **Centers of Excellence Analisis as both Organizational Learning and Learning Organization toll in Petrobras.** Rio de Janeiro, 2008. 128p. MSc. Dissertation - Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The current environment, unstable and competitive, forcing the organizations to constant changes and adaptations. The network studies, linking resources and expertise, aggregate growth potential and maturity in a particular field, are highlighted tools in this environment what requires efficient information management and also organizational knowledge formation basis, made up through organizational learning. This survey aims at investigate the relation between the learning organization concept as well as the organizational learning concept with the Centers of Excellence practice in Petrobras, a Brazilian national company in the energy sector. It intend to understand whether the centers of excellence aim at, working as an organizational learning tool, turn into or keep up Petrobras as a learning organization. The research method used is the case study in Petrobras, with the recorded data gathered by means of semi-structured interviews and documental survey. The data analysis was performed in a descriptive-analitical way, which leads to a view of values and the relation present in view of the organization learning referentials. The outcomes of this current study disclosed and allowed to come to the conclusion that there is a linkage between these concepts, relating, therefore, these centers to the required issues by learning organizations and organizational learning. Nevertheless, it was realized that the focus on learning is not the same concerning on corporate issues, as it happens with technical and technological subjects. This gap is a cause for concern about, since the idea of such concepts is to involve all organization sectors, resulting on the criticism and suggestion of increasing the scope of deployment.

Keywords

Center of Excellence; Knownlege Network; Learning Organization; Organizational Learning.

Sumário

1	Introdução	14
1.1	Introdução e contextualização	14
1.2	Objetivos	18
1.2.1	Objetivos finais	18
1.2.2	Objetivos intermediários	18
1.3	Delimitação do Estudo	19
1.4	Relevância do Estudo	20
2	Referencial Teórico	23
2.1	Introdução à revisão da Literatura	23
2.2	Centro de Excelência	24
2.2.1	Histórico dos Centros de Excelência	24
2.2.2	O que é Centro de Excelência	29
2.2.2.1	Modelos de Centro de Excelência	35
2.2.3	Por que Centro de Excelência	41
2.3	Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem	47
2.3.1	Aprendizagem Organizacional (AO)	51
2.3.2	Organizações de Aprendizagem (OA)	56
2.3.3	AO e OA e práticas de trabalho em equipe, redes e cooperação	67
3	Metodologia	74
3.1	Delineamento da pesquisa	74
3.2	Etapas da dissertação	75
3.3	Sujeitos da pesquisa e critérios de seleção	76
3.4	Coleta de dados	77
3.5	Tratamento dos dados	79
3.6	Limitações do método	80
4	Levantamento e análise dos dados	81
4.1	Levantamento Documental	82

4.1.1	Passos para instituição de um Centro de Excelência	98
4.2	Entrevistas	99
4.3	Análise dos dados	109
5	Conclusões e sugestões	113
6	Referências Bibliográficas	118
7	Apêndice	126

Lista de Figuras

Figura 1 – Modelo básico de Centro de Excelência (FANTINE 2000)	36
Figura 2 – Processo - single e double-loop (ARGYRIS; SCHÖN, 1978)	54
Figura 3 – Centro de Excelência - Modelo Básico (PETROBRAS, 2008)	89
Figura 4 – Ações dos Centros da Petrobras (PETROBRAS, 2008)	91
Figura 5 – Centros de Excelência Expandidos (PETROBRAS, 2008)	93
Figura 6 – Centros de Excelência Independentes (PETROBRAS, 2008)	94
Figura 7 – Centros de Excelência Corporativos (PETROBRAS, 2008)	95
Figura 8 – Visão e Missão para os Centros (PETROBRAS, 2008)	97
Figura 9 – Centros de Excelência em curso (PETROBRAS, 2008)	99
Figura 10 – Estrutura organizacional da Petrobras	103
Figura 11 – Resposta do quadro de Aprendizado	105

Lista de Quadros

Quadro 1: Ações de um Centro de Excelência (PETROBRAS, 2005)	34
Quadro 2: Competências de gestão dos Centros (PETROBRAS, 2008)	92
Quadro 3: Valores dos Centros de Excelência (PETROBRAS, 2008)	97
Quadro 4: Passos para instituir um Centro (PETROBRAS, 2008)	98
Quadro 5: Aprendizado <i>versus</i> Centro de Excelência	105

*A coisa mais indispensável a um homem é
reconhecer o uso que deve fazer do seu próprio
conhecimento.*

Platão

*Talvez o modelo de Organização do Futuro esteja ainda
mais próximo de uma banda de jazz. [...] caracterizada
pela utilização de escalas africanas com harmonias
européias, pela pequena ou quase nenhuma importância
do maestro – substituído pelo pequeno porte, pela
produção de uma música marcada pela existência de
padrões, mas com um enorme espaço para a improvisação
individual e coletiva, pela valorização dos músicos e,
principalmente, pelo prazer da execução.*

Thomas Wood