

5 Conclusões e sugestões

Objetiva este trabalho entender os conceitos de organização de aprendizagem e aprendizagem organizacional, tal como a prática de Centros de Excelência na Petrobras, a fim de compará-los. Com isso, pretendeu-se responder: quais são os vínculos, caso haja, entre os Centros de Excelência e os conceitos de aprendizagem das organizações e de organização de aprendizagem? Além desta, a pesquisa procurou responder à seguinte questão: as aplicações e a distribuição dos Centros de Excelência da Petrobras suprem as necessidades desejadas pela organização?

A abordagem do tema é relativamente recente na bibliografia acadêmica. Ainda não se apresenta disponível um número de estudos suficientemente grande para estabelecer uma teoria consolidada, e não polêmica sobre o assunto. Todas as empresas aplicam-se em reformas e ajustes internos visando maior competitividade ainda que tais ações não lhes garantam a supremacia no mercado.

A vanguarda e a riqueza econômica dependem de algo mais, fundamentam-se no desenvolvimento tecnológico, na consagração de parcerias estratégicas, na excelente gestão dos conhecimentos, enfim, no uso da inteligência em elevado grau.

Frente ao que foi levantado, onde a Petrobras transforma seus conhecimentos em Áreas de Excelência, que o presente trabalho procurou identificar semelhanças conceituais e práticas entre os Centros de Excelência, bem como os conceitos de aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem.

Ante tudo o que foi estudado e apresentado, conclui-se que, comparando os Centros de Excelência com os conceitos de Chris Argyris e seus seguidores, que procuram avaliar muito mais o profissional trocando conhecimento

internamente à empresa do que em uma visão global da organização, encontra-se pouca ligação.

Aprendizagem organizacional tem o viés de observar como o indivíduo deve aprender e como o indivíduo ou os grupos na organização devem trabalhar a questão de aprendizagem.

Nesse sentido, é identificado que a aprendizagem organizacional é o meio para se chegar a uma organização de aprendizagem. Nesse ponto pode-se identificar o Cento de Excelência como uma ferramenta que auxilia no alcance desse objetivo. E assim vinculam-se os conceitos de Peter Senge com o que se encontra na aplicação dos Centros de Excelência.

Os Centros de Excelência têm justamente o objetivo, de observar a organização como um todo, assim como defendido por Senge, pois, a partir de um tema específico, são capazes de desenvolver e disseminar um conhecimento que leve a organização como um todo a um patamar de aprendizagem e vanguarda sistêmica.

Senge (1990) afirma, também, que é importante se concentrar no aprendizado em equipe. Contudo, foi notado que grande parte da literatura em aprendizagem organizacional reconhece, também, aperfeiçoamento, inteligência e saber como os principais resultados de aprendizagem. A teoria reflete que a curva de aprendizagem, como uma das primeiras contribuições à organização de aprendizagem, já supunha que esta resultasse em aperfeiçoamento, da mesma forma como os Centros de Excelência pressupõem.

Vislumbrando os conceitos de aprendizagem como complementares e não exclusivos, entendem-se os Centros de Excelência, como uma ferramenta de aprendizagem organizacional aplicada à organização de aprendizagem efetivamente. Os Centros de Excelência estão muito identificados nos autores quando defendem coletividade, cooperação, visão macro, busca de conhecimento externo à organização e união deste com o conhecimento interno da organização.

A aplicação dos Centros de Excelência na Petrobras, conforme observada nas pesquisas, segue exatamente essa correlação e lógica com a teoria apresentada. Vinculam-se, também, os Centros de Excelência na Petrobras com

as idéias de Peter Senge, quanto às questões de cooperação e visão sistêmica, claramente destacadas nas pesquisas e entrevistas.

No que tange à cooperação em trabalhos desenvolvidos - requerido nas teorias como requisito para uma organização de aprendizagem - aparece na própria aplicação dos Centros de Excelência, em sua estrutura e modelos básicos e das Redes Temáticas, inclusive com a possibilidade de união dessas duas.

Entre outros fatores, levantaram-se, a partir de questionário formulado e realizado com os profissionais indicados para vincular as respostas aos conceitos requeridos, as informações que indicam a ligação conceitual claramente.

Com exceção de uma, as respostas não deixam dúvidas quanto ao vínculo em questão e esse se justifica nos requisitos identificados, quais sejam: a capacidade de mudança da cultura da organização para desenvolver o aprendizado, a busca de novos conhecimentos, a difusão de conhecimentos adquiridos acumulados e desenvolvidos, a resolução sistemática de problemas (raciocínio sistêmico), fomento ao treinamento, o uso de técnicas de experimentação e análise de experiências próprias e de terceiros, e a prática de visão compartilhada e trabalho em equipe.

Apesar de toda a convergência descrita nesse capítulo, os Centros de Excelência não são reconhecidos, internamente à Petrobras, como ferramentas de aprendizagem organizacional e/ou organização de aprendizagem, e nem foram criados especificamente com esses objetivos. Porém, uma nova forma de abordá-los deve ser feita, indicando para esse caminho, culminando, por consequência em uma nova forma de atuação.

Com base nas pesquisas, entende-se, portanto, que os Centros de Excelência em seu conceito básico e aplicado à Petrobras estão amplamente vinculados como uma ferramenta de aprendizagem organizacional importante para que a empresa se torne uma organização de aprendizado. Assim como são ferramentas ainda mais importantes para que a Petrobras, e qualquer outra empresa, se mantenha como uma organização de aprendizagem, eficaz e que seja capaz de desenvolver-se constantemente, mantendo-se sólida e competitiva.

Em paralelo ao reconhecimento do vínculo claro e direto entre a prática dos Centros de Excelência na Petrobras e os conceitos de aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem, foi abordada a existência de uma falha no que tange à implementação sistêmica, abrangendo todas as áreas da Companhia.

O presente estudo provoca uma discussão, quando explica os Centros de Excelência como aprendizagem organizacional, no quesito de abrangência a toda a Companhia. Porém, nas pesquisas efetuadas na Petrobras, tanto documentais, quanto nas entrevistas, percebeu-se, claramente, que esse fato não ocorre. Os Centros de Excelência estão basicamente em áreas técnicas e de pesquisa, envolvendo temas técnicos, tecnológicos e de serviços. Além desses com atuação empresarial, cabe lembrar que existem os Centros cuja atuação tem caráter social.

É sugerido aqui, que seja dada especial atenção e desenvolvidos os esforços necessários para a implementação e aplicação dos Centros de Excelência em assuntos corporativos, a fim de desenvolver essa área no âmbito do conhecimento adquirido, criado, disseminado e implantado. Vale lembrar que no presente trabalho foram destacadas algumas gerências responsáveis por assuntos corporativos como essenciais a serem trabalhados com Centros de Excelência.

A Petrobras 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 a área corporativa da Companhia, visando dar sustentabilidade às operações, às Áreas e às Unidades de Negócio.

Em complemento, sugerem-se dois assuntos, tratados pela Petrobras, de extrema relevância entre os temas corporativos: Governança Corporativa e Desenho Organizacional (estruturação ou *design* organizacional).

O Centro de Excelência, percebido como uma ferramenta com visão corporativa e abrangente, responsável por esses conceitos e por pesquisar, estudar, 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.

Frente a isso, sugere-se o estudo mais aprofundado da importância desses assuntos corporativos para a organização e, principalmente, na aplicação de conceitos e técnicas de aprendizagem, como os Centros de Excelência discutidos e aprofundados nessa Dissertação.

Por fim, sugerem-se agendas de pesquisas futuras, provenientes dos estudos desse trabalho.

Nesse sentido, sugere-se o estudo da Teoria das Redes, que poderia elucidar novos conceitos, em complemento à pesquisa aqui realizada. Novas teorias e teorias consagradas podem ser pesquisadas, entendendo-se em que contexto o aprendizado está sendo envolvido, gerenciado ou controlado.

Outro trabalho sugerido é a pesquisa com os Coordenadores dos Centros de Excelência, buscando as opiniões e percepções desses, que são os responsáveis pela operação dos Centros, com envolvimento individual e com relacionamento direto com os parceiros estratégicos. Dessa maneira há a possibilidade de aprofundar a pesquisa, discutindo a respeito dos conceitos de aprendizagem nesse outro nível de trabalho.

Sugere-se, também, perguntar e avaliar possíveis trocas de profissionais entre as empresas parceiras, sejam nos Centros de Excelência aplicados na Petrobras ou sejam em outros métodos de redes entre organizações.