



**UNIVERSIDADE POTIGUAR – UnP**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO – MPA**

**VAGNER MIRANDA DE CARVALHO**

**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS: UM ESTUDO SOBRE A INDÚSTRIA  
PETROLÍFERA POTIGUAR**

**NATAL**

**2012**

VAGNER MIRANDA DE CARVALHO

**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS: UM ESTUDO SOBRE A INDÚSTRIA  
PETROLÍFERA POTIGUAR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração da Universidade Potiguar - UnP, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão Estratégica de Negócios.

**Orientadora:** Profa. Dra. Patrícia Whebber Souza de Oliveira.

NATAL - RN

2012

C331c Carvalho, Vagner Miranda de.  
Competências profissionais: um estudo sobre a indústria petrolífera potiguar / Vagner Miranda de Carvalho. – Natal, 2012.  
96f.

Dissertação (Mestrado em Administração). – Universidade Potiguar. Pró - Reitoria Acadêmica.  
Referências: f.86 - 93.

1. Administração – Dissertação. 2. Competências Profissionais. 3. Indústria Petrolífera. 4. Estudo. I. Título.

VAGNER MIRANDA DE CARVALHO

**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS: UM ESTUDO SOBRE A INDÚSTRIA  
PETROLÍFERA POTIGUAR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Potiguar - UnP, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientadora:** Profa. Dra. Patrícia Whebber Souza de Oliveira.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Patrícia Whebber Souza de Oliveira

Orientadora

Universidade Potiguar – UnP

---

Profa. Dra. Tereza de Souza

Membro Examinador

Universidade Potiguar – UnP

---

Profa. Dra. Suzaneide Ferreira da Silva Menezes

Membro Examinador

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha mãe Lucimar Miranda de Carvalho que sempre esteve em todos os momentos ao meu lado. Posso dizer mãe que tudo que conquistei teve sua participação.

Ao meu pai Vicente Rodrigues de Carvalho (*in memoriam*) que teve que partir antes mesmo de realizar um de seus grandes desejos: raspar minha cabeça quando eu fosse aprovado no vestibular! Gostaria eu pai de ter tido esse imenso prazer (graças a você e a minha mãe, consegui alçar voos mais altos).

A minha noiva e futura esposa, Cristianne Assis da Silva por estar sempre ao meu lado e me apoiar em minhas decisões.

Ao meu filho de coração Talles Matheus Miranda que mesmo sem saber foi minha inspiração em vários momentos da vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha família que mesmo muitas vezes não me compreendendo me apoiam e me serve de base para tudo na vida. A Deus que tem me proporcionado oportunidades maravilhosas em minha caminhada.

Aos amigos que sempre estiveram ao meu lado mesmos nas horas mais difíceis. Nesta hora não poderia deixar de mencionar Laécio da Cunha Oliveira; grande parceiro que tanto me apoiou nessa jornada em busca do crescimento profissional.

Em especial, a Universidade do Estado do Rio Grande do Norte pela oportunidade de me capacitar e me tornar um profissional melhor. Instituição composta e tão bem administrada pelo Professor Milton Marques de Medeiros e por Aécio Cândido de Souza. Ícones de um período magnífico que vivenciei na Universidade e aos quais não poderia deixar de reverenciar.

Aos meus professores do mestrado que tanto contribuíram com meu amadurecimento acadêmico e meu aprendizado. De forma muito calorosa gostaria de dizer obrigado à senhora, professora Dra. Patrícia Whebber Souza de Oliveira. Obrigado pelo carinho, pela confiança, pelo respeito e pela forma como me ajudou a conduzir meu trabalho. Tenho orgulho de ter sido seu orientando.

Do avesso desta noite que me encobre,  
Preta como a cova, do começo ao fim,  
Eu agradeço a quaisquer deuses que  
existam,  
Pela minha alma inconquistável.

Na garra cruel desta circunstância,  
Não estremeci, nem gritei em voz alta.  
Sob a pancada do acaso,  
Minha cabeça está ensanguentada, mas não  
curvada.

Além deste lugar de ira e lágrimas  
Avulta apenas o horror das sombras.  
E apesar da ameaça dos anos,  
Encontra-me, e me encontrará destemido.

Não importa quão estreito o portal,  
Quão carregada de punições a lista,  
Sou o mestre do meu destino:  
Sou o capitão da minha alma.

(William Ernest Henley)

## RESUMO

A presente pesquisa voltou-se para os estudos das competências profissionais sobre a indústria petrolífera potiguar. Tendo como seu principal objetivo relatar o gap entre as competências profissionais necessárias as ocupações consideradas chave para o setor petrolífero. A competitividade no setor empresarial mudou o contexto organizacional atual, impulsionando-as a uma busca pelo aprimoramento e desenvolvimento, fazendo com que o ser humano também se modificasse e se adequasse a essa nova realidade entre o capital e trabalho, pelo fato dele próprio ser, a ferramenta principal da empresa. Para alcançar seus objetivos, a pesquisa se fez valer de uma abordagem qualitativa e utilizou a técnica de análise de conteúdo para tratar os dados coletados, participaram num total de 03 empresas, denominados: A, B e C. Utilizou-se também a pesquisa bibliográfica, já tornada pública em relação ao tema em estudo. Os resultados mostram que são dez as ocupações chave para o segmento petrolífero potiguar sendo que as mesmas se agrupam basicamente em dois segmentos: o segmento de engenharia e o segmento técnico. Das engenharias, destacaram-se as ocupações voltadas para a Química, a Mecânica e a Elétrica. Entre os técnicos foram elencados as ocupações ligadas a Eletrotécnica, a Mecânica, ao Petróleo de Gás, as Edificações, a Informática, a Instrumentação e o Operador de Sonda. A análise das entrevistas foi conduzida respeitando as seguintes quatro categorias temáticas: competências prescritas; competências reais; competências ideais e competências futuras. Ao se dividir essas categorias em conhecimentos, habilidades e atitudes, para relatar o gap de competências pode-se perceber que a discussão sobre o que é competência, ainda é relativamente nova na mente dos profissionais. Quando mencionadas as competências ideais, as mais citadas foram ao encontro do que se espera das grandes corporações que estão em conformidade com as mudanças culturais no exercício do trabalho, trazendo a ideia do empreendedor, do dinâmico, do comprometido, etc. Entre as competências futuras, ao ser mencionada a “boa capacidade intelectual” entende-se que o capital intelectual está sendo observado pelos entrevistados, o que indica que o conceito de gestão por competências ainda relativamente jovem, poderá ainda ser implementado pelos responsáveis diretos pelo futuro da indústria petrolífera Potiguar.

**Palavras-chave:** Competências Profissionais. Indústria Petrolífera. Estudo.



## ABSTRACT

This research turned to studies of professional skills of the oil industry Natal. Having as its main objective to describe the gap between skills necessary occupations considered key to the oil industry. The competitiveness in the business sector has changed the current organizational context, propelling them to a quest for improvement and development, making humans also modify and would fit this new reality between capital and labor, because his very being, the main tool of the company. To achieve its objectives, the research has invoked a qualitative approach and used the technique of content analysis to treat the collected data, participated in a total of 03 companies, namely: A, B and C. We also used the literature already published on the topic under study. The results show that occupations are ten key for the segment being potiguar oil which they are grouped essentially in two segments: segment engineering and technical segment. Of engineering, the highlights were the occupations facing Chemistry, Mechanical and Electrical. Among those listed were technical occupations linked to Electrotechnics, Mechanics, Oil to Gas, the Building, Informatics, Instrumentation and Operator probe. The data analysis was conducted in compliance with the following four themes: skills required; actual skills, competencies and skills ideal future. By dividing these categories in knowledge, skills and attitudes, to report the skills gap can be seen that the discussion about what is competence, it is still relatively new in the minds of professionals. As mentioned skills ideals, the most cited were in line with what is expected of large corporations that are in accordance with the cultural changes in the performance of work, bringing the idea of the entrepreneur, the dynamic, committed, etc.. Among the future skills, to be mentioned "good intellectual capacity" means that intellectual capital is being observed by respondents, indicating that the concept of competency management still relatively young, could be implemented by directly responsible for future Potiguar oil industry.

**Keywords:** Skills. Oil Industry. Potiguar. Skills Gap. Key Occupations.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANP	AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO
CBO	CLASSIFICAÇÃO BRASILEIRA DE OCUPAÇÕES
CEPE	CLUBE DOS EMPREGADOS DA PETROBRÁS
CIUO	CLASSIFICAÇÃO INTERNACIONAL UNIFORME DE OCUPAÇÕES
CNP	CONSELHO NACIONAL DO PETRÓLEO
DACUM	DESIGNING A CURRICULUM OU DEVELOPING A CURRICULUM
DNPM	DEPARTAMENTO NACIONAL DA PRODUÇÃO MINERAL
EPE	EMPRESA DE PESQUISA ENERGÉTICA
ESP	ESPECIALISTAS
EXT	EXTRAÇÃO
FIPE	FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS
GAP	LACUNA EXISTENTE ENTRE AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO ALCANCE DO DESEMPENHO ESPERADO E AS COMPETÊNCIAS JÁ DISPONÍVEIS NA ORGANIZAÇÃO
GAS	GASOSOS
GEST	GESTORES
IND	INDICAÇÕES
MINER	MINERAIS
MTE	MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO
OIT	ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO
ONU	ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS
PETROBRAS	PETRÓLEO BRASILEIRO S/A
SCID	SYSTEMATIC CURRICULUM AND INSTRUCCIONAL DEVELOPMENT
SENAI	SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL

SGMB	SERVIÇO GEOLÓGICO E MINERALÓGICO BRASILEIRO
SINDIPETRO-RN	SINDICATO DOS PETROLEIROS DO RIO GRANDE DO NORTE
SIS	SISTEMAS
TEC	TÉCNICOS
TRAB	TRABALHADORES
UFMG	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
USP	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Produção de Petróleo na Bacia Potiguar – UM-RNCE – 1976-2000.....	31
Gráfico 2	Produção de Petróleo no Rio Grande do Norte – 2000-2011.....	33
Gráfico 3	Principais Reservas de Petróleo do Nordeste.....	34
Gráfico 4	Volume de Investimentos da Petrobras de 2011 a 2015 por segmento	34

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Bacia Potiguar.....	30
Figura 2	Modelo de Gestão por Competências.....	44

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Tendências Socioculturais.....	27
Tabela 2	Agrupamento das Competências por Similaridade.....	37
Tabela 3	Conceito de Competências e suas Ênfases.....	41
Tabela 4	Agrupamento de Ocupações conforme CBO.....	46
Tabela 5	Áreas da Engenharia.....	60
Tabela 6	Áreas das Ocupações Técnicas.....	62
Tabela 7	Competências com Foco em Conhecimentos Exigidas pela CBO.....	65
Tabela 8	Competências com Foco em Habilidades Exigidas pela CBO.....	65
Tabela 9	Competências com Foco em Atitudes Exigidas pela CBO.....	67
Tabela 10	Competências Atualmente Solicitadas pelas Empresas – Competências Reais.....	71
Tabela 11	Competências Ideais.....	73
Tabela 12	Competências Futuras.....	76
Tabela 13	Competências Reais, Ideais e Futuras.....	81

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	15
1.2	PROBLEMA.....	18
1.3	OBJETIVOS.....	20
<b>1.3.1</b>	<b>Geral.....</b>	<b>20</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Específicos.....</b>	<b>21</b>
1.4	JUSTIFICATIVA.....	21
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>25</b>
2.1	CONTEXTO GERAL DE MUDANÇAS NA SOCIEDADE.....	25
2.2	A INDÚSTRIA PETROLÍFERA.....	28
<b>2.2.1</b>	<b>A Indústria Petrolífera no Brasil.....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.2</b>	<b>A Indústria Petrolífera no Rio Grande do Norte.....</b>	<b>30</b>
2.3	COMPETÊNCIAS.....	35
<b>2.3.1</b>	<b>Gap de Competências.....</b>	<b>35</b>
<b>2.3.2</b>	<b>O Conceito de Competências.....</b>	<b>36</b>
<b>2.3.3</b>	<b>As Correntes Teóricas e o Conceito de Competências.....</b>	<b>40</b>
<b>2.3.4</b>	<b>A Classificação Brasileira de Ocupações e sua Relação com o Conceito de Competências.....</b>	<b>45</b>
2.4	ESTUDOS ANTERIORES.....	47
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>52</b>
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	52
3.2	UNIVERSO/AMOSTRA DA PESQUISA.....	53
3.3	COLETA DOS DADOS E INSTRUMENTO.....	53
3.4	TRATAMENTO DOS DADOS.....	54
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>57</b>

4.1	OCUPAÇÕES CHAVE.....	58
4.1.1	<b>Ocupações Chave – Segmento Engenharia.....</b>	<b>59</b>
4.1.2	<b>Ocupações Chave – Segmento Técnico.....</b>	<b>61</b>
4.2	COMPETÊNCIAS EXIGIDAS PELA CBO.....	64
4.2.1	<b>Competências Exigidas pela CBO – Foco em Conhecimento.....</b>	<b>64</b>
4.2.2	<b>Competências Exigidas pela CBO – Foco em Habilidade.....</b>	<b>65</b>
4.2.3	<b>Competências Exigidas pela CBO – Foco em Atitude.....</b>	<b>66</b>
4.3	COMPETÊNCIAS REAIS: CONCEPÇÕES DE GESTORES E ESPECIALISTAS NA ÁREA PETROLÍFERA.....	67
4.4	COMPETÊNCIAS IDEAIS: CONCEPÇÕES DE GESTORES E ESPECIALISTAS NA ÁREA PETROLÍFERA.....	73
4.5	COMPETÊNCIAS FUTURAS: CONCEPÇÕES DE GESTORES E ESPECIALISTAS NA ÁREA PETROLÍFERA.....	75
4.6	GAP DE COMPETÊNCIAS.....	78
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>83</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>86</b>
	<b>APÊNDICE.....</b>	<b>94</b>



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As últimas décadas têm sido marcantes para delinear e descrever as transformações que vêm ocorrendo no mundo do trabalho. As inovações tecnológicas e a globalização trouxeram consigo, a necessidade das empresas contarem com profissionais cada vez mais capacitados e pró ativos para enfrentar as exigências do mercado, da vida e da concorrência. As organizações, visando sua própria sobrevivência, tem se baseado na competência de identificar seus pontos fortes, inclusive os humanos, e suas oportunidades atuais e futuras de negócios. Sem dúvida alguma, é lógico, que esse seja o procedimento, por sinal fundamental para quem deseja se sobressair no mercado.

A competitividade no setor empresarial mudou o contexto organizacional atual, impulsionando-as a uma busca pelo aprimoramento e desenvolvimento, fazendo com que o ser humano também se modificasse e se adequasse a essa nova realidade entre o capital e trabalho, pelo fato dele próprio ser, a ferramenta principal da empresa.

Fruto da tentativa de encontrar um modelo ideal para se trabalhar a gestão de pessoas nas organizações, o conceito de “competências” no âmbito profissional, atualmente em evidência, tem a difícil missão de conciliar interesses individuais e organizacionais, diante de um conjunto de fatores que norteiam uma realidade cada vez mais dinâmica.

Conforme comentário de Dutra (2010) não se pode adotar os conceitos de competências nas organizações, sem a utilização dos conceitos complementares de complexidade e de espaço ocupacional. O conceito de competência deve ser compreendido em toda a sua extensão, e utilizado em conjunto com outros conceitos, o que permitirá grande avanço na compreensão da gestão de pessoas.

É um conceito ainda em construção e em constante evolução, resultante do trabalho de décadas de pesquisa e de aprofundamento teórico por parte dos estudiosos da temática. E é nesse contexto e momento de grandes transformações no ambiente econômico empresarial, que passam a serem inseridas as empresas no mercado, nesse processo evolutivo que hoje afeta diretamente aos trabalhadores.

Responsável por buscar garantir de forma estratégica, alternativas para sanar os problemas gerados pelas turbulências crescentes e a maior complexidade das arquiteturas organizacionais, o modelo proposto de gestão de pessoas por competência não pode deixar de levar em conta as relações comerciais e a exigência de maior valor agregado dos produtos e serviços.

Antes tratados como meros coadjuvantes no processo administrativo, e submetidos a um regime de obediência e submissão, esses mesmos trabalhadores vivem uma realidade diferente hoje em dia. Eles são os atores principais em suas respectivas organizações. Isso, resultado das constantes mutações por que passam as organizações nos processos de criação e aprendizado nesse meio de competitividade. Tais desafios fizeram com que as empresas buscassem no talento e na competência de seus profissionais, o diferencial competitivo que as pudesse manter vivas no mercado.

A gestão de pessoas vem passando por grandes transformações. Estamos abandonando um modelo focado no controle de pessoas, para um modelo focado no desenvolvimento de pessoas. Esse modelo está baseado na ideia do mútuo desenvolvimento, ou seja, a expectativa da pessoa contribuindo de forma efetiva para o desenvolvimento da organização, e a organização criando condições objetivas para o desenvolvimento das pessoas. (DUTRA, 2010).

Essa inversão de papéis e nova configuração do mundo do trabalho, imposta por pressões ambientais internas e externas, fizeram com que houvesse a falência das formas tradicionais de gerenciamento da organização, e a ascensão do modelo de competências.

O assunto desenvolvido neste estudo aborda a questão das competências profissionais no segmento petrolífero. Mais especificamente o gap de competências no segmento petrolífero Potiguar. Apesar de a temática competências estar sendo bastante discutida no momento na academia, são escassos os trabalhos voltados para a área de produção e exploração de petróleo no Brasil e mais especificamente no Rio Grande do Norte.

Um dos fatores que podem explicar a escassa discussão do assunto frente à indústria petrolífera é que até pouco tempo atrás, basicamente todos os esforços do setor estavam voltados para o desenvolvimento de tecnologias que pudessem viabilizar a exploração e produção do petróleo. Enquanto isso, a preocupação com a

formação e o nível de competência dos profissionais da área ficava em segundo plano.

Se somar a isso a tardia entrada do Brasil em processos importantes que vem ocorrendo a nível mundial como o de industrialização e a própria globalização, fica claro que existe um caminho enorme a ser percorrido pelo País no que diz respeito a sua equiparação com o resto do mundo.

Sabe-se que o Governo Federal Brasileiro tem investido na modernização da indústria de óleo, gás e energia, e incentivado a capacitação de profissionais que possam preencher lacunas estratégicas no setor.

A administração do país vem fomentado investimentos crescentes em projetos e empreendimentos voltados para atender a indústria petrolífera no intuito de aumentar a produtividade energética nacional, inserindo de vez o Brasil de forma competitiva no cenário mundial.

Amplamente beneficiado pelo fato de seu território possuir a matéria prima para a exploração da indústria petrolífera, o Rio Grande do Norte tem recebido fortes investimentos para desenvolver a atividade. Isso vem ocorrendo graças à posição de destaque que o Estado ocupa na produção de petróleo e gás a nível nacional, haja vista que de acordo com a ANP (2009) é atualmente o maior produtor de petróleo em terra, ocupando a 4ª posição em produção marítima e em 3º lugar no ranking nacional de produção total (terrestre + marítima).

Números tão positivos seriam somente motivo para euforia caso eles fossem analisados isoladamente. A verdade é que nos últimos anos houve uma estabilização e até mesmo uma queda leve de 0,45 % na produção do Estado em alguns meses quando em comparação com anos anteriores. Apesar disso, as perspectivas são positivas quanto ao desenvolvimento da atividade no Rio Grande do Norte.

Existe uma expectativa de aumento no volume na produção Potiguar, a partir de investimentos que continuam acontecendo no Estado, e as notícias da implementação de alternativas ainda pouco exploradas pelo segmento na região, como a revitalização dos chamados “poços maduros” (atualmente em situação declinante e pouco rentáveis economicamente, na forma em que se encontram) e a produção marítima.

Em razão do surgimento de uma perspectiva na ampliação na produção e até mesmo de se trabalhar a exploração e produção de petróleo de uma maneira diferente, várias dúvidas tem surgido.

Sendo assim, considera-se importante estudar o segmento petrolífero, responsável pela fase de exploração, desenvolvimento e produção de petróleo na região da Bacia Potiguar, respeitando suas especificidades e particularidades, dentro desse nova ordem organizacional de gestão de pessoas por competências, onde a cada colaborador possa lhe ser facultado, o direito e a liberdade de optar pelas transformações em prol do crescimento profissional e organizacional.

Então surgem os seguintes questionamentos: Quais as competências chave, para o segmento petrolífero do Rio Grande do Norte? Quais as competências profissionais exigidas pela Classificação Brasileira de Ocupações, para aqueles que são considerados mão de obra qualificada, e possuem perfil profissional adequado para o segmento petrolífero da Bacia Potiguar? Quais as competências profissionais requeridas e solicitadas, daqueles que desenvolvem as principais ocupações para o segmento? Quais competências profissionais seriam as adequadas, para essas ocupações? Quais competências possuem relevância primordial e essencial, quando se pensa em ocupações chave para o segmento petrolífero Potiguar?

## 1.2 PROBLEMA

Diante dos novos desafios que a cada dia são postos perante as organizações, a busca de alternativas que possam melhor conduzir os processos e propósitos para se atingir a excelência organizacional, são incessantes no meio corporativo, como estratégia fundamental para a competitividade das empresas. A globalização, a abertura econômica e até mesmo a evolução tecnológica, tem forçado as organizações que desejam continuar se desenvolvendo, a alterar entre outras coisas, a sua forma de gerenciar as pessoas.

Para Dutra (2010) a forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas, passa por grandes transformações em todo o mundo. Essas transformações vêm sendo motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas no atendimento às necessidades e às expectativas das empresas e das pessoas.

O compromisso mútuo com a mudança nesse novo cenário organizacional entre empregado e empregador, é de fundamental importância para se atingir os resultados esperados nesse modelo de gestão de pessoas. As novas forças, agora exigem que as organizações se tornem empreendimentos humanos, onde cada membro possa optar por essa transformação; lembrando sempre, que o desempenho da organização está na razão direta do crescimento/evolução e amadurecimento das pessoas que com ela colaboram.

Em nível de Brasil, um dos setores que mais tem recebido incentivo para se adequar a essa realidade é o energético. Em especial, o segmento voltado para a produção de petróleo, gás natural e derivados. Isso se justifica em razão da sua importância para o desenvolvimento do país. De acordo com a Empresa de Pesquisa Energética (2011), é este segmento que fornece para o Brasil 47,9 % de sua energia. Ainda conforme a Agência Nacional de Petróleo – ANP:

A participação do setor de petróleo no PIB preços básicos vem crescendo seguidamente desde 1997. Naquele ano, o setor representava 2,75%. No ano 2000, a participação do setor praticamente dobrou, alcançando 5,32%. Chegou a 6,8% em 2002 e a 7,73% em 2003. Entre 1997 e 2003, o setor de petróleo apresentou uma expansão de 205,3%, enquanto o PIB da agropecuária preços básicos cresceu 24,4%. No mesmo período, o PIB preços básicos brasileiro cresceu 8,5% (ANP, 2005, p. 01).

Apesar de sua importância para o País, haja vista que o setor responsável pela exploração e produção de petróleo, gás natural e derivados é um dos pilares que dão suporte ao crescimento nacional, participantes do painel que discutiu as oportunidades de investimentos na área de energia no 29º Encontro Empresarial Brasil Alemanha, ocorrido em setembro de 2011, alertam que a sua eficácia e o seu desenvolvimento tem ficado comprometidos, em função da falta de pessoal competente para desenvolver as atividades necessárias ao seu desenvolvimento.

O Portal da Energia publicou alguns conteúdos em 2011 sobre esse assunto, onde foi comentado que “a falta de mão de obra qualificada é um dos obstáculos ao desenvolvimento da indústria brasileira do setor de petróleo e gás”. (INFOENERGIA, 2011).

Reverter esse quadro é de suma importância, haja vista que, de acordo com Udaeta et al (2005) é consenso entre os especialistas que nos próximos anos o mercado de petróleo e gás estará se expandindo e deverá apresentar grandes

oportunidades para profissionais com boa formação básica e diversos graus de especialização.

Para o Rio Grande do Norte, saber qual o perfil profissional a ser preenchido nos diversos cargos para este segmento, é de suma importância; e mais ainda, conhecer as competências que são e serão um diferencial para quem pretende trabalhar com a exploração, desenvolvimento e produção de petróleo, certamente será fundamental.

Isso porque, oportunidades não irão faltar para um Estado que de acordo com a Empresa de Pesquisa Energética (2011) é o maior produtor em terra do Brasil com 27,1% do total da produção nacional. Na verdade, esse conhecimento pode garantir um diferencial no planejamento da qualificação da mão de obra local, pois sabe-se que hoje que no Estado, assim como em todo o Nordeste Brasileiro, existe dificuldade para encontrar profissionais competentes e que possam dar seguimento aos projetos da indústria petrolífera local.

De acordo com Azevedo (2009) a falta de tradição e histórico da indústria de óleo, gás e energia na região é um dos fatores que impede a oferta de profissionais qualificados no Nordeste do País, inibindo a demanda por mão de obra qualificada.

Diante de tal cenário, entende-se ser fundamental realizar estudos que possam contribuir para uma maior compreensão do conjunto de características inerentes aos perfis solicitados, por este segmento industrial no Estado do Rio Grande do Norte.

Espera-se que ao identificar as ocupações consideradas chave para o setor, assim como elencar também as competências necessárias aos profissionais que neles atuam, possa-se contribuir, por exemplo, com o planejamento de políticas de geração de emprego e renda ou mesmo qualificação destes profissionais.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Geral

- Pesquisar o gap entre as competências profissionais necessárias as ocupações consideradas chave para o setor petrolífero Potiguar.

### 1.3.2 Específicos

- Pesquisar quais profissionais desempenham ocupações, que podem ser consideradas chave, para o segmento petrolífero na Bacia Potiguar;
- Relacionar as competências profissionais prescritas pela Classificação Brasileira de Ocupações, para aqueles que desenvolvem as ocupações consideradas chave para o segmento petrolífero da Bacia Potiguar;
- Identificar as competências profissionais que realmente são solicitadas, daqueles que desenvolvem as principais ocupações para o segmento;
- Relatar quais competências profissionais seriam as ideais quando se pensa nas ocupações chave, para o segmento petrolífero na Bacia Potiguar;
- Avaliar, a partir de tendências da indústria petrolífera, quais competências possuem relevância emergente.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

Resultado da abertura econômica dos mercados e de um processo irreversível de globalização, a modernização produtiva, principalmente nas últimas décadas, vem trazendo visíveis consequências para o mercado de trabalho. Os impactos oriundos do desenvolvimento de novas tecnologias, das mudanças nas relações comerciais e até mesmo do perfil do consumidor, fizeram com que surgisse uma nova organização da produção.

Marcada por uma arquitetura organizacional complexa e cada vez mais descentralizada, no âmbito da gestão de pessoas, o processo produtivo tem procurado garantir um maior valor agregado aos produtos e serviços. Na busca por alcançar este objetivo, é inevitável que tal modelo acabe gerando transformações nas relações de trabalho e no próprio perfil profissional dos trabalhadores.

Estas transformações vêm ocorrendo em grande parte, pelo fato dos profissionais estarem tendo progressivamente, acesso a um alargamento de suas

ocupações e uma visão integral do processo produtivo. O resultado laboral desenvolvido nessa nova modalidade de competências profissionais, no modelo adequado de gestão de pessoas, tomou novo formato pela implementação de modificações pelos trabalhadores para a empresa de seus conhecimentos, agregando valor para si próprio e para a organização empresarial, adquirindo com isso, vantagens competitivas; passando a abranger diversos aspectos organizacionais e exigindo assim, uma maior preparação e um maior nível de competência dos mesmos.

A chamada competência profissional, fez com que estes trabalhadores se tornassem peças importantes na composição organizacional. Hoje, de acordo com Dutra (2008), pode-se dizer que as empresas dependem das pessoas para conseguir executar suas estratégias e alcançar seus objetivos.

Baseado nestas constatações pode-se inferir que nem as maiores organizações do planeta estão isentas de uma gestão ineficiente, não condizente com o mundo competitivo em sua volta, por não saber a forma adequada de gerir pessoas, o seu capital humano, sendo este o que há de mais importante no ambiente corporativo. É esse o caso da indústria petrolífera, que sempre esteve em evidência em nível mundial por diversos fatores, dentre os quais, a sua capacidade de gerar a energia responsável por mover grande parte da sociedade.

Até mesmo esse poderoso segmento da indústria tem necessitado de profissionais competentes, haja vista o processo de constante expansão em que o mesmo se encontra, principalmente em nível de Brasil, conforme a modernização das técnicas de exploração e produção e os incessantes estudos, que vem descobrindo reservas de petróleo, onde antes se pensava não existir.

Essa expansão vem sendo proporcionada por contínuos investimentos feitos na indústria petrolífera. Tais investimentos se justificam de acordo com Rappel (2007) pela necessidade que o Brasil possui de garantir o aumento de suas reservas de óleo e gás e o crescimento da produção para assim viabilizar o abastecimento do mercado interno e a exportação de excedentes.

Ainda conforme Rappel (2007) a economia Brasileira deverá continuar recebendo grande volume de investimentos destinados à indústria de petróleo e gás ao longo dos próximos anos sendo que um dos pontos de atração destes investimentos e da conseqüente geração de inúmeras oportunidades de trabalho será o Rio Grande do Norte.



Isso porque o Estado, mesmo com a maturidade e a conseqüente decadência na produção de alguns de seus poços, continua como o maior produtor nacional de petróleo em terra. Soma-se a isso também, o seu direcionamento natural para a produção, pois de acordo com Freire (2012), o Rio Grande do Norte conta hoje com reservas provadas, que alcançam um volume total de 536,2 milhões de barris de petróleo.

Os números chamam a atenção e credenciam o Estado como um ambiente perfeito para a geração de emprego e renda. Isso porque de acordo com Piquet (2007) a localização de empreendimentos, no caso da produção de petróleo é gás, não é definida técnica ou politicamente, mas sim em função da localização das jazidas do produto determinada pela natureza.

De acordo com o SINDIPETRO-RN (2010), atualmente são gerados 13.948 empregos diretos pela indústria petrolífera inserida na Bacia Potiguar, sendo 2.654 empregos próprios e 11.294 contratados. Além disso, Jesiel (2007) faz referência a uma estimativa de que mais de 34 mil empregos, estejam indiretamente atrelados à produção de petróleo.

Para Azevedo (2009) a capacidade de absorção de mão de obra e de uma ampliação neste segmento da indústria poderia ser ainda maior caso houvesse pessoal competente para desenvolver os projetos e empreendimentos previstos para a região.

Na verdade, existe uma lacuna no mercado de trabalho, no que diz respeito à oferta e a procura por mão de obra. São vagas que não conseguem ser preenchidas na maior parte das vezes, não pela falta de trabalhadores, mas sim, pela falta de competência destes.

Entender essa situação e relatar o gap de competências, portanto, parece ser fundamental para ampliar ações estratégicas e direcionamento sobre o processo de gestão de pessoas, em um segmento que possui enorme potencial de aproveitamento de mão de obra e geração de renda.

Um estudo dessa ordem pode oferecer grande contribuição acadêmica e, também, um direcionamento para diversas ações, tais como o planejamento de políticas de geração de emprego e renda, e a definição de estratégias de qualificação profissional.

Não se pode deixar de mencionar ainda, que a pesquisa poderá contribuir também, para a melhoria no processo de gestão de pessoas junto ao segmento

petrolífero que, como enfatizado anteriormente, hoje depende sobremaneira de profissionais competentes.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONTEXTO GERAL DE MUDANÇAS NA SOCIEDADE

Desde o início dos tempos a sociedade tem passado por períodos de transição que trazem grandes mudanças nos mais diversos aspectos. De acordo com Perrenoud et al (2002), o que será colocado em prática depende da luta política e dos recursos econômicos. Foi assim com a Revolução Industrial no decorrer do século XVIII que, proporcionou avanços nas técnicas de cultivo e da mecanização das fábricas e garantiu o aumento da produtividade, a diminuição dos preços e o crescimento do consumo e dos lucros.

Continua sendo assim ainda hoje com a Revolução Tecnológica do presente século. De acordo com o Gorender (1997, p.324), “as novas tecnologias de computação e de telecomunicação permitem que os produtos sejam resultado de operações efetivadas em diferentes países e mesmo continentes, vinculadas em tempo real”.

Diante dessa nova realidade pode-se constatar conforme Gorender (1997) o fenômeno do movimento das economias nacionais dentro das fronteiras políticas dos Estados nacionais sendo constantemente ultrapassado pelo movimento das empresas multinacionais, em número muito restrito, que atuam, com agilidade quase desembaraçada, no cenário do mercado mundial.

Esse movimento tem provocado mudanças na organização produtiva e nas relações de trabalho, assim como no perfil dos profissionais. O mercado hoje exige profissionais competentes, especializados, dinâmicos, mais produtivos, capazes de assumir funções variadas.

A horizontalização da empresa e a nova organização produtiva condicionam a existência de trabalhadores que sejam “simultaneamente, operário de produção e de manutenção, inspetor de qualidade e engenheiro” (HIRATA, 1994, p. 130). De acordo com Trevisan (2009) o novo perfil profissional não demanda aumento de vagas e empregos necessariamente, ele passa a se constituir de habilidades e competências elencadas pelo mercado de trabalho baseados em requisitos de produtividade.

Para Perrenoud et al (2002) cabe aos professores ajudar a desenvolver esse novo perfil profissional, instaurando um clima e um método de trabalho e de

formação que permitam explorar e desenvolver de maneira ótima as competências individuais e coletivas existentes. Isso porque se vive hoje o chamado século do conhecimento.

De acordo com Silva e Cunha (2002), para o profissional do século XXI o diploma passa a não significar necessariamente que o profissional facilmente encontrará uma ocupação no mercado de trabalho. Sua empregabilidade estará relacionada diretamente à qualificação pessoal. Suas competências técnicas deverão estar associadas à capacidade de decisão, de adaptação a novas situações, de comunicação oral e escrita, de trabalho em equipe. De acordo com as autoras, o profissional será valorizado na medida da sua habilidade para estabelecer relações e de assumir liderança.

Percebe-se assim que se antes o antigo perfil do trabalhador era fragmentado para atender as necessidades do taylorismo/fordismo, atualmente os critérios de competência passam a não estar mais voltados para a especialização e sim para uma maior capacidade de raciocínio lógico do profissional. Conforme Hirata (1994), o trabalhador passa a poder decidir, ter responsabilidade pelo fabricar e consertar, pelo gerenciamento da produção e da qualidade.

Mais do que isso, de acordo com Silva e Cunha (2002) o profissional do futuro deverá interagir com máquinas sofisticadas, inteligentes e será um agente no processo de tomada de decisão. De acordo com as autoras, o valor destes profissionais no mercado será medido com base em seu dinamismo, em sua criatividade e em seu empreendedorismo. Elas corroboram com Perrenoud et al (2002), ao enfatizarem que tais fatores evidenciam que só a educação será capaz de preparar as pessoas para enfrentar os desafios dessa nova sociedade.

Para Meister (1999) serão ainda fundamentais para o ingresso no mercado de trabalho competências voltadas para o aprender a aprender, haja vista que as pessoas devem contribuir construtivamente em tudo e, para tanto, devem ter condições de aprender continuamente. Isso levará os profissionais a estarem mais voltados para a flexibilidade, a apreensão e a inovação.

Ainda segundo o autor, a comunicação e colaboração serão indispensáveis em razão da predominância das atividades executadas em equipes fazendo com que o trabalho solitário e individual ceda ao trabalho solidário e grupal. Abra-se ainda espaço para o raciocínio criativo e resolução de problemas em função da necessidade de se aumentar a produtividade e ganhar em agilidade. Isso levará os

profissionais a pensar criativamente e solucionar problemas, fazer perguntas e esclarecer o que não compreendem para poderem sugerir melhorias de maneira constante e contínua.

Meister (1999) corrobora com as observações de Silva e Cunha (2002) ao enfatizar que o conhecimento tecnológico abrirá inúmeras portas para os profissionais em razão de proporcionar aos mesmos a possibilidade de conectar-se com os membros da equipe ao redor do mundo, realizar tarefas rotineiras, comunicar-se com pessoas em todo o mundo, compartilhando ideais e melhorias nos processos de trabalho.

Na verdade é um período de mudanças que conforme descrevem Wood Junior e Picarelli Filho (1997), possuem algumas tendências e aspectos principais que as envolvem:

Tabela 1 – Tendências Socioculturais

<b>Tendências Aspectos Principais</b>	<b>Tendências Aspectos Principais</b>
<b>1. Expansão do setor de serviços e de informação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aumento do peso relativo do setor de serviços na economia.</li> <li>-Aumento do valor agregado dos serviços em produtos.</li> <li>-Aumento da intangibilidade dos objetos de troca comercial.</li> <li>-Expansão das atividades relacionadas à manipulação e tratamento de informações.</li> </ul>
<b>2. Mudanças culturais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fragmentação da realidade social.</li> <li>-Falta de padrões morais e culturais.</li> <li>-Alteração das formas de socialização.</li> <li>-Declínio da ética do trabalho.</li> <li>-Valorização dos aspectos subjetivos da existência.</li> <li>-Enfraquecimento e vulnerabilidade da identidade.</li> <li>-Maior necessidade de gratificação.</li> </ul>
<b>3. Expansão do papel da mídia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Foco no novo.</li> <li>-Tradição e história colocadas em segundo plano.</li> <li>-Eventos transformados em notícias.</li> <li>-Notícias transformadas em espetáculos.</li> <li>-Pseudos-eventos substituindo eventos espontâneos como fonte de informação e formação de opiniões.</li> </ul>
<b>4. Aumento da complexidade e turbulência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aumento do grau de interação entre indivíduos, grupos e organizações.</li> <li>-Interação por meio de meios de comunicação.</li> <li>-Alta velocidade das mudanças, trazendo falta de coerência e de sentido.</li> <li>-Fragmentação pelo excesso de informações, com redução da possibilidade de compreensão do todo.</li> <li>-Inibição da possibilidade de reflexão.</li> </ul>

Fonte: Wood Junior e Picarelli Filho, (1997, p. 27).

Diante de modelos mais flexíveis de organização do trabalho e das organizações o que se observa é a predominância da gestão de competências. Ela preconiza segundo Scianni e Barbosa (2009) a necessidade da vinculação das

competências coletivas (organizacionais e/ou funcionais) às competências individuais, o que a faz ser um dos temas mais atuais e adaptáveis ao momento vivido pela sociedade, motivo pelo qual também será abordado durante este trabalho.

## 2.2 A INDÚSTRIA PETROLÍFERA

### 2.2.1 A Indústria Petrolífera no Brasil

A exploração de petróleo ocorre no Brasil desde 1858 e pode ser dividida, de acordo com Lucchesi (1998), em fases diretamente ligadas à legislação do petróleo. Sendo assim, existem os períodos de 1858-1953; 1954-1997 e o atual período com o novo estatuto do setor petróleo.

De acordo com o autor, o período de 1858 a 1953 caracterizou-se num primeiro momento pela livre iniciativa doméstica do Serviço Geológico e Mineralógico Brasileiro (SGMB) e do Departamento Nacional da Produção Mineral (DNPM). Um segundo momento iniciou-se a partir da descoberta da primeira acumulação de petróleo em 1939 (campo de Lobato, BA), e da criação do Conselho Nacional do Petróleo (CNP), Portanto, encerrando-se em 1953. Ainda segundo Lucchesi (1998) durante todo esse período, as áreas sedimentares brasileiras estiveram abertas à iniciativa privada.

Para o Dieese (2006) pós 1953 ocorre o marco inicial da Indústria Petroquímica brasileira. É nesse período que o Governo Brasileiro estabelece o monopólio sobre as atividades de pesquisa, exploração, produção, refino, importação e exportação de derivados e transporte marítimo ou por dutos de óleo bruto ou derivados do petróleo e cria a Petrobrás para desenvolver as atividades anteriormente descritas.

De acordo com Lucchesi (1998) o período de 1954 a 1997 foi marcado pela instalação da Petrobrás, que em uma primeira fase concentrou seus esforços no Recôncavo e na Amazônia, contando para isso com o apoio de técnicos estrangeiros. Anos depois, a empresa expandiu seus esforços para as demais bacias cretáceas costeiras e passou a ter uma presença cada vez mais significativa de técnicos brasileiros no desenvolvimento de suas atividades.

Após serem investidos aproximadamente 5,4 US\$ 3,8 bilhões entre atividades exploratórias e em desenvolvimento da produção foram descobertas 58 acumulações de óleo e gás, inclusive a primeira na plataforma continental (Guaricema, em Sergipe- Alagoas) e chegou-se ao final de 1968 com uma produção de petróleo que ultrapassava 160 mil barris por dia.

Segundo consultoria e pesquisa para diagnósticos do Dieese (2006), no final dos anos de 80 e na década de 90, o setor petrolífero passou por um importante processo de reestruturação caracterizado pelo intenso programa de privatizações do Governo Federal. Após o processo de privatização, a consolidação do setor passou a depender da capacidade das indústrias petroquímicas tornarem-se mais competitivas, aumentarem escalas de produção (economia de escala) e investirem em desenvolvimento tecnológico.

No que diz respeito ao atual período com o novo estatuto do setor petróleo, o que tem se observado é um momento de transição para a conclusão de projetos exploratórios que estão em andamento. Lucchesi (1998) menciona a possibilidade de abertura por parte da Agência Nacional de Petróleo (ANP), órgão regulador criado pela nova lei, de processos licitatórios, abrindo as portas do mercado Brasileiro para a entrada de novas empresas.

Na visão de Ribeiro e Borini (2010) a aprovação da lei 9.478 de 06 de agosto de 1997, denominada de lei do petróleo, inicia um novo período da indústria do petróleo no Brasil. Para eles, passa existir uma flexibilização no monopólio antes exercido pela Petrobras que de certa forma, desencadeia uma série de investimentos, tradicionalmente concentrados no seguimento de exploração e produção de petróleo.

É justamente esse volume de investimentos que proporciona no ano de 2006 a autossuficiência de petróleo alcançada pelo Brasil. Isso significa que a partir deste ano o País passou a produzir internamente uma quantidade de petróleo bruto superior à quantidade necessária para atender sua demanda. Essa era uma meta que se desejava alcançar desde o início da exploração do produto no Brasil e ao ser atingida gerou bastante expectativa no tocante ao crescimento e desenvolvimento do País.

De lá para cá, os desafios e perspectivas são enormes. Para Lucchesi (1998) um dos grandes desafios será promover e incentivar a ocupação com atividades de exploração em todas as bacias sedimentares brasileiras. Isso porque devido a sua

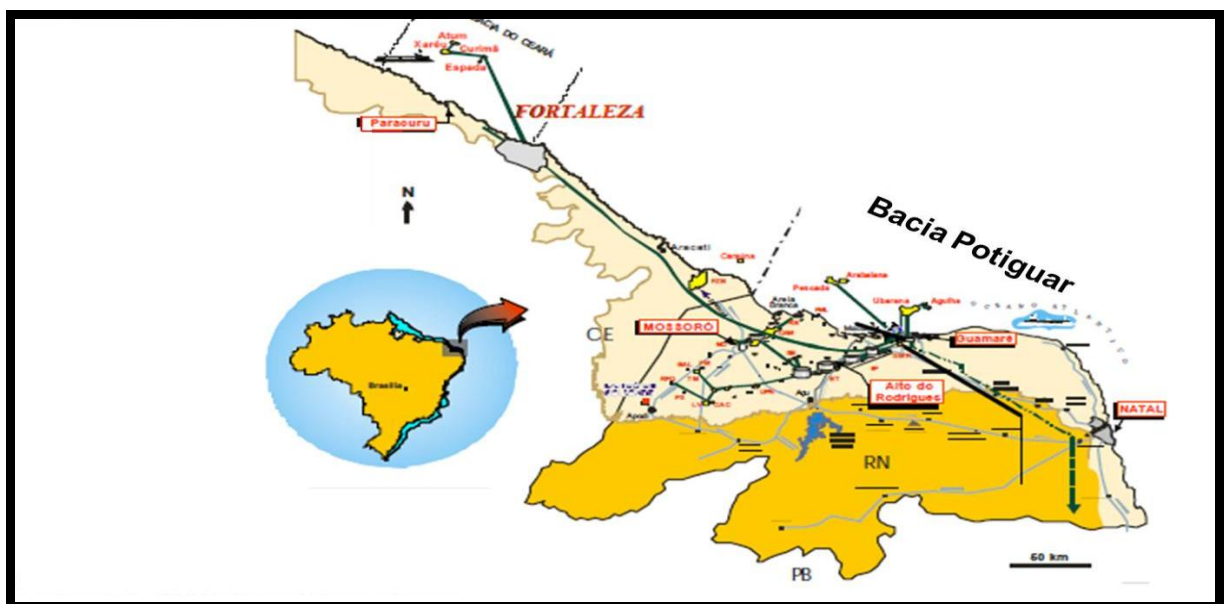
grande diversidade geológica essas bacias possuem características singulares que geram riscos diferenciados.

No que diz respeito às perspectivas positivas, a que mais chama atenção é a possibilidade de investimentos. Graças ao potencial de produção Brasileiro e a nova legislação vigente, poderão ser criadas as condições necessárias para atrair investimentos tanto interna quanto externamente. Se somar-se a isso o fato do mercado consumidor brasileiro estar em expansão, o que também acaba sendo muito atraente para a exploração e produção no país, essas possibilidades podem se concretizar mais facilmente ainda.

### 2.2.2 A Indústria Petrolífera no Rio Grande do Norte

Localizada em uma extensa faixa do litoral Nordeste Brasileiro, a Bacia Sedimentar Potiguar, abrange uma boa parte do Rio Grande do Norte. O Estado por sua vez, está dividido em 167 municípios e tem como sua Capital a cidade de Natal. Conta ainda, de acordo com o IBGE (2010) com uma população de 3.168.027 habitantes espalhados por uma área de 52.810,699 Km<sup>2</sup>. Tais números resultam em uma densidade demográfica de 59,99 (hab/km<sup>2</sup>).

Figura 1 – Bacia Potiguar



Fonte: Adaptado da apresentação do Estado do Rio Grande do Norte. 6ª Rodada de Licitações de Blocos Exploratórios – ANP (2004).



Em terras Potiguares, quando o assunto é petróleo, os primeiros relatos de sua existência atravessam os séculos. Conforme informações obtidas na página do CEPE-NATAL (2011) que relata a história da Petrobrás no Rio Grande do Norte, já na segunda metade do século 19, o padre Florêncio Gomes de Oliveira solicitava visita do cientista francês Jacques Brunet ao Estado para ver a ocorrência de betume na lagoa do Apodi.

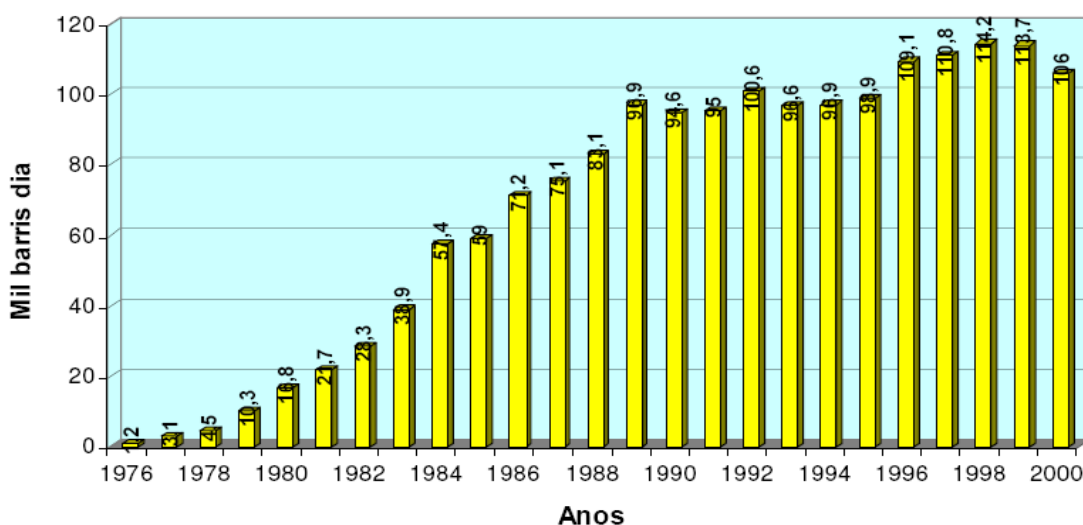
A partir da década de 1970 a indústria do petróleo se instalou definitivamente no cotidiano dos potiguares com a descoberta em 1973 do campo marítimo de Ubarana, situado na plataforma continental e que iniciou a sua produção a partir de 1976.

Ainda em 1979, começa a se produzir em terra com a perfuração do primeiro poço no município de Mossoró. Sucessivamente ocorrem outras descobertas terrestres nos campos de Fazenda Belém, Alto do Rodrigues, Estreito, Macau, Guamaré e Canto do Amaro - o de maior produção entre os outros. Os campos marítimos sucessores a Ubarana, no litoral Potiguar, foram Agulha, Aratum, Pescada e Arabaiana. (JESIEL, 2007).

Pode-se notar conforme gráfico da Petrobrás de 2004 que a produção de petróleo no Estado a partir de seu início até chegar ao ano 1989 se manteve sempre numa crescente. A partir desse período a produção se manteve constante com tendências a quedas nos últimos anos.

Gráfico 1 – Produção de Petróleo na Bacia Potiguar – UM-RNCE – 1976-2000

**Produção de Petróleo na Bacia Potiguar (UN- RNCE)**



Fonte: Petrobras (2004).

De acordo com Rodrigues Neto (2007), a presença do poder público na economia do Rio Grande do Norte, enquanto produtor de petróleo, ou como fomentador de investimentos para outras atividades econômicas, vem sendo de fundamental importância pelo seu caráter multiplicador na formação da renda e no nível de emprego.

A utilização de segmentos da economia por parte da indústria petrolífera como é o caso do terciário, fez com que fosse implantada uma nova matriz produtiva, capaz de transformar a base de produção e a própria economia do estado. A exploração e produção do petróleo permitiram também a criação de novas alternativas para o surgimento de outras atividades econômicas ligadas ou não, ao setor petrolífero. Um exemplo clássico de geração de renda por parte da atividade petrolífera está nos royalties.

De acordo com Fernandes (2007, p.14):

Os royalties do petróleo são compensações financeiras pagas aos estados e municípios brasileiros, ao Comando da Marinha e ao Ministério da Ciência e Tecnologia pelos concessionários das atividades de exploração e produção de petróleo e gás natural.

No entanto, todo o rendimento e o avanço que trouxe a produção de petróleo para o Estado estão em risco. O Rio Grande do Norte tem registrado seguidamente quedas na produção do chamando “ouro negro” o que tem deixado a todos preocupados. Essa preocupação e a queda na produção estão diretamente atreladas ao fato de um grande número dos campos de petróleo localizados na região serem considerados maduros. Mas o que significa isso a final?

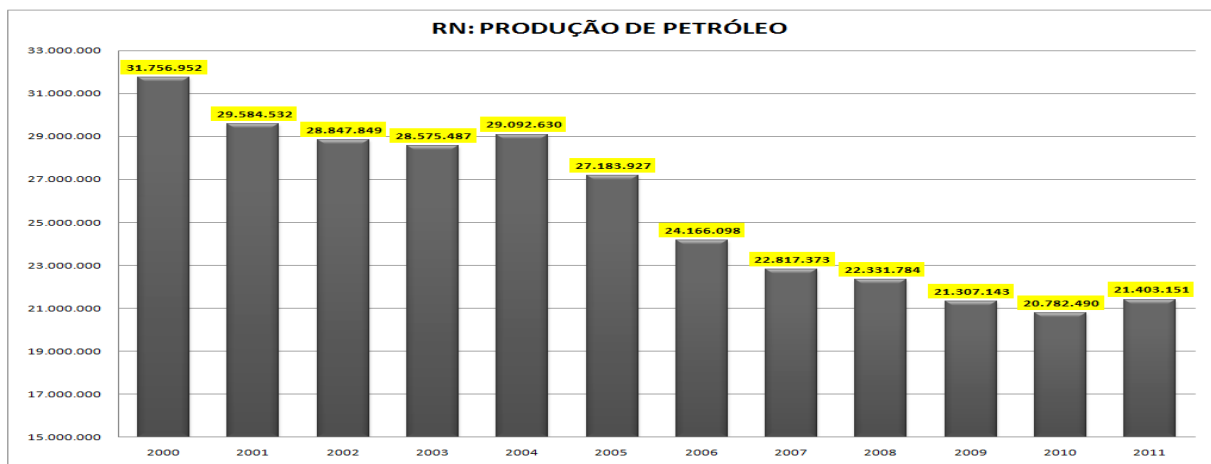
Para Siqueira e Santos (2008), campos maduros de petróleo, são campos com produção já desenvolvida em sua plenitude, amadurecida, atualmente em situação declinante e que apresentam pouca rentabilidade econômica na forma em que se encontram, necessitando do uso de tecnologias e de investimentos para o alcance da rentabilidade.

Com base nessa definição, agora se pode entender melhor a preocupação com a queda na produção do petróleo Norte Rio-Grandense. Embora essas informações sejam reais, Rappel (2007) lembra que é possível encontrar alternativas para o problema. Segundo o autor existe como recuperar campos maduros e

marginais através das técnicas de introdução de água e gás nos poços que vem apresentando baixa produtividade.

Na verdade, com base em Freire (2012) a solução mencionada por Rappel (2007) já começou a ser implementada e isso fez com que a produção de petróleo em terra no Rio Grande do Norte aumentasse de 17,9 milhões de barris em 2010 para 18,6 milhões em 2011. O próprio Freire (2012) menciona em sua matéria que esse aumento de produtividade pode ser creditado aos investimentos feitos na reinjeção de água e vapor em alguns dos principais campos de produção. Isso pode ser constatado no gráfico abaixo:

Gráfico 2 – Produção de Petróleo no Rio Grande do Norte – 2000 - 2011

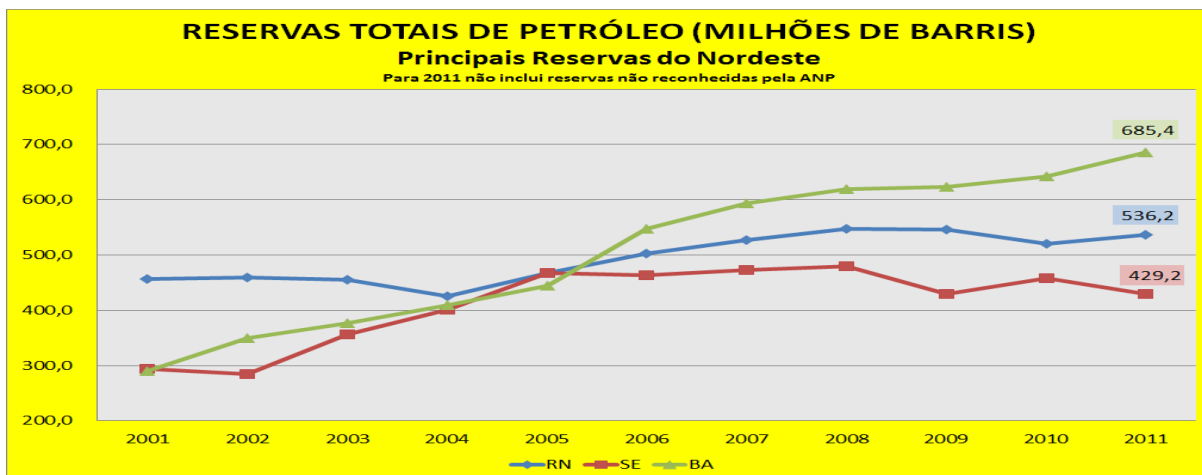


Fonte: Freire (2012). .

As informações positivas para os Potiguares não param por aí. O Mesmo Rappel (2007) menciona também que a tendência dentro do próximo ciclo de expansão da indústria do petróleo brasileira é de investimentos voltados para a prospecção sísmica terrestre. Isso reforça a ideia de que com o melhor conhecimento do solo, possa haver novas perfurações em Estados como o Rio Grande do Norte.

Isso seria mais do que natural até porque o Estado se destaca como uma das principais reservas do Nordeste Brasileiro contando hoje de acordo com Freire (2012) com reservas provadas que alcançam um volume total de 536,2 milhões de barris de petróleo.

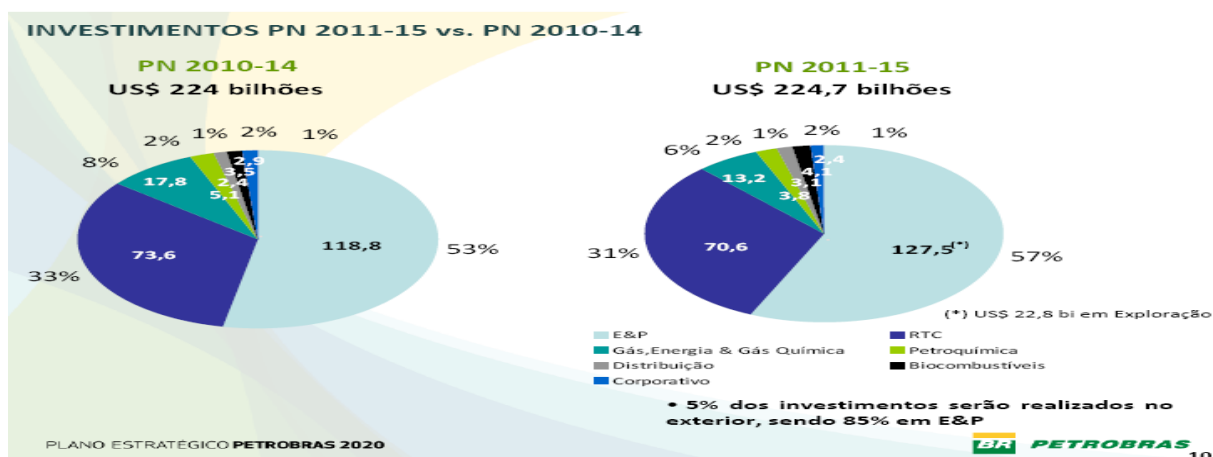
Gráfico 3 – Principais Reservas de Petróleo do Nordeste



Fonte: Freire (2012).

Outro ponto que deve ser levado em consideração quando se vai pensar na produção petrolífera no Potiguar é o planejamento estratégico da Petrobrás. Somente a empresa planeja investir aproximadamente 130 bilhões de dólares na exploração e produção de petróleo. De acordo com a própria Petrobrás, serão 224,7 bilhões de dólares em investimentos de 2011 até 2015, dos quais 127,5 bilhões de dólares, ou seja, 57 % do total serão destinados à exploração e produção de petróleo.

Gráfico 4 – Volume de Investimentos da Petrobras de 2011 a 2015 por segmento



Fonte: Plano Estratégico Petrobras (2011).

Com isso, a dinâmica das atividades produtivas da indústria petrolífera no Rio Grande do Norte segue a tendência de alta mesmo com as transformações pelas quais precisará passar.

## 2.3 COMPETÊNCIAS

### 2.3.1 Gap de Competências

O termo Gap tem sido usado para retratar a lacuna existente entre as competências nas organizações. Brandão (2009) faz referência ao termo como sendo a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia organizacional formulada e as competências internas já disponíveis na organização.

Pode ser trabalhado tanto à nível das chamadas core competences ou competências organizacionais como à nível de indivíduos (Fleury e Fleury, 2001; Bernardoni, 2010).

Para se encontrar um gap é necessário que exista um planejamento anterior e o estabelecimento de parâmetros, os quais considera-se essenciais as dimensões conhecimentos, habilidades e atitudes.

Estas são fundamentais para o processo de gestão por competências, pois possibilitam o planejamento e a captação e/ou desenvolvimento de competências. Além disso, estudos que buscam identificar essa lacuna podem contribuir bastante com a evolução das organizações. (BRANDÃO, 2009).

Este mesmo entendimento utilizado por Guimarães (2008) para identificar a lacuna existente entre as competências necessárias ao alcance do desempenho esperado.

De acordo com Brandão e Guimarães (2011) a gestão por competência trata-se de um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia da organização, oportunidade em que são definidos sua missão, sua visão de futuro e seus objetivos estratégicos. Em seguida, realiza-se o diagnóstico ou mapeamento das competências (organizacionais e humanas), ou seja identifica-se o GAP, ou lacuna existente as necessárias ao alcance do desempenho esperado e as competências já disponíveis na organização. O desempenho, por sua vez, refere-se ao aprimoramento das competências internas disponíveis na organização, que ocorre, no nível individual, por meio da aprendizagem e, no nível organizacional, por intermédio de investimentos em pesquisa.

Sendo assim, a partir de uma melhor definição dos conceitos de competência, entende-se que associar os dois conceitos pode ser a fórmula para proceder com análises que podem vir a agregar a este campo de estudo.

### 2.3.2 O Conceito de Competências

Consequência de uma evolução histórica, o conceito de gestão por competências surge como um novo conjunto de referenciais teóricos para interpretar a realidade organizacional que desde o final do século passado vem enfrentando fortes mudanças tecnológicas e econômicas, responsáveis por reestruturações produtivas e organizacionais. Nas palavras de Fleury e Fleury (2001, p.64):

“A década de 90, com seus desafios de crescente competitividade e globalização das atividades, levou ao alinhamento definitivo das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competência, como base do modelo para se gerenciarem pessoas.”

O termo competência vem sendo associado segundo os próprios autores a várias instâncias de compreensão. Encontram-se abordagens no nível da pessoa/individual ou profissional e trata da competência do indivíduo; no nível organizacional onde se tem as chamadas “core competences” competências essenciais e até mesmo no nível de países onde a abordagem trata de sistemas educacionais e formação de competências. (FLEURY & FLEURY, 2001).

Quem também faz referência a uma classificação de competência em três níveis os associando por similaridade aos tipos de competência relatados em diversas obras é Bernardoni (2010). Para ela os três níveis de competências são compostos pelas competências básicas, organizacionais e individuais.

Segundo a autora, enquanto as competências organizacionais, também chamadas de “core competences” por Fleury e Fleury (2001) estão ligadas à estratégia, missão, visão e valores da empresa, as competências individuais referem-se ao domínio e à aplicação de conhecimentos e também às atitudes e comportamentos manifestos dos indivíduos no desempenho de suas funções.

Bernardoni (2010, p.38), não associa as competências básicas a nenhuma outra, pois segundo ela, como o próprio nome indica, “são competências necessárias e imprescindíveis ao funcionamento da organização. Logo, estão implícitas nas competências organizacionais e individuais”.

Segue abaixo quadro que traz os níveis de competência mencionados pela autora e as competências associadas:

Tabela 2 – Agrupamento das Competências por Similaridade

CLASSIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS	COMPETÊNCIAS ASSOCIADAS	
<b>Básicas</b> – inserção da empresa no mercado	-----	
<b>Organizacionais</b> – relacionadas às estratégias; competitividade frente ao cliente.coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”.	Organizacionais Essenciais Distintivas Seletivas Diferenciais	Empresariais Estratégicas De Negócio De Suporte
<b>Individuais</b> – adequação do sujeito aos objetivos da organização.	Individuais Profissionais Humanas Pessoais Ao lidar com pessoas Ao lidar com negócios	De gestão De auto-gestão De Capacidade Dinâmica Técnicas Comportamentais

FONTE: Adaptado Bernardoni (2010, p. 38).

A tabela contempla a classificação das competências e as consideradas associadas. Todavia há distinção entre as organizações e as associadas à natureza da empresa. O ponto comum entre as duas classificações seriam as competências organizacionais e as competências individuais. No entanto, antes de falar mais sobre essas duas classificações é interessante resgatar a ideia de competências em nível de países mencionadas por Fleury e Fleury (2001).

No Brasil, o sistema educacional, responsável pela formação e desenvolvimento das competências dos brasileiros depende que a competência profissional está ligada a capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades, necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho (Art. 6º da Resolução CNE/CEB Nº 04/99).

Brígido et al (2002, p.89) analisa o conceito do Conselho Nacional de Educação sobre competência profissional e:

...o conhecimento é considerado como o saber, e a habilidade, como a capacidade de o indivíduo fazer algo relacionado com o trabalho. O valor se expressa através da atitude, que tem a ver com o julgamento da pertinência da ação, com a ética do comportamento, a convivência participativa, com a qualidade do trabalho e outros produtos tais como a iniciativa e a criatividade (BRÍGIDO et al, 2002, p.89).

Tal entendimento reforça a perspectiva individual no desenvolvimento de competências a nível organizacional, portanto é impossível não mencionar Prahalad e Hamel (1990) ao se referir as “core competences” ou competências essenciais por serem as portas para as oportunidades futuras em uma organização. São essas

competências que garantem um diferencial competitivo às empresas e por esse motivo devem ser o principal assunto da estratégia corporativa.

A estratégia corporativa deve ser a base para a construção das competências individuais ou profissionais. Como muito bem afirma Le Boterf (2007), a competência requer dos profissionais adequação entre organização e cliente.

Já Dutra (2010) entende que as pessoas estão inseridas em todos os níveis em que possam ser classificadas as competências sendo, portanto a base de geração e sustentação das competências organizacionais.

Esta ligação parece ser clara também para outros autores. Hansch (2008) afirma ser fundamental que ocorra o link entre as competências organizacionais e as competências individuais, para que isto agregue valor tanto para o indivíduo quanto para a organização. Quem também segue a mesma linha de raciocínio são Vicente Picarelli Filho e Thomaz Wood Jr (1999). Eles defendem que as competências devem ser coerentes com os objetivos estratégicos da organização. Nas palavras de Dutra (2004, p.23):

De um lado temos a organização que possui um conjunto de competências que lhes são próprias, advindas de sua gênese e formação ao longo do tempo e que podemos defini-las como sendo características de seu patrimônio, o qual lhe confere vantagens competitivas no contexto onde se insere. De outro, temos as competências individuais. As pessoas possuem um conjunto de competências que podem ou não estar sendo aproveitadas pela organização. Essas competências podem ser definidas como a capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimento da organização.

Essa nova visão gera enorme flexibilidade e dificulta a construção de um conceito que seja capaz de definir as competências individuais ou profissionais. Até porque, de acordo com Zarifian (2008) o trabalho não é mais um dado objetivável, padronizável, prescritível, pois ele não pode mais ser reduzido a uma lista de tarefas relacionadas a uma descrição de emprego.

Ainda assim se torna necessário uma definição e de acordo com documento da Brígido et al (2002) em vários países, dentre os quais se encontra o Brasil, existem vários conceitos de competência quando está é tratada a nível individual.

Brígido et al (2002) cita na Alemanha como referência o Bunk (1994). Segundo a publicação, possui competência profissional quem, dispondo dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para exercer uma profissão,



pode resolver os problemas profissionais de forma autônoma, flexível e está capacitado para colaborar em sua área profissional e na organização do trabalho.

Ainda segundo Brígido et al (2002) na Austrália, competente é a pessoa que possui os atributos (conhecimento, habilidades e atitudes necessários para o desempenho do trabalho de acordo com a norma apropriada, ou seja, há um estímulo externo. Tal perspectiva também é encontrada nos Estados Unidos, onde as competências são atributos que o empresário de alto rendimento de hoje busca nos empregados de amanhã. No país, quando se fala em produção de alto rendimento imediatamente se estabelece um elo direto com as novas formas de organização do trabalho que se baseiam em critérios como o incremento da qualidade, produtividade e flexibilidade. Tudo em prol da utilização mais eficaz da força de trabalho.

Sendo assim, os americanos cobram dos profissionais sua participação nos processos, o trabalho em equipe, a busca por aperfeiçoamento contínuo, o envolvimento com a gestão da qualidade total, a atenção às necessidades específicas da produção e a delegação de responsabilidade. A produção de alto rendimento exige ainda uma menor importância dos supervisores, rotação nos postos de trabalho e maiores responsabilidades dos trabalhadores.

No Brasil, o SENAI (2000) define competência profissional como sendo a mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes profissionais necessários ao desempenho de atividades ou funções típicas segundo padrões de qualidade e produtividade requeridos pela natureza do trabalho.

Já o Instituto de Hospitalidade, conforme Brígido et al (2002, p.90) trata a competência como sendo:

...a capacidade de desenvolver e aplicar conhecimentos (saberes) e habilidades (saber-fazer), relacionadas à prática do trabalho, e atitudes (saber ser e conviver), relativas a valores e ação ética e de qualidade, através de cooperação e solidariedade, tomada de decisões e ações dirigidas ao contínuo autodesenvolvimento.

Independente da corrente filosófica, autores ou mesmo países que tratam do assunto, parece existir um consenso no que diz respeito ao conceito de competências profissionais estar vinculado aos conhecimentos, habilidades e atitudes de um determinado indivíduo. Sendo assim, se faz necessário definir tais características.

Bitencourt (2001) trata o **conhecimento** como **saber**. De acordo com a autora, competências que podem ser classificadas como conhecimento implicam em questionamentos e esforços voltados à informação que possa agregar valor ao trabalho.

Durand (1999), afirma que o **conhecimento** corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem “entender o mundo”, ou seja, o saber que a pessoa acumulou ao longo da vida.

Quando se fala em **habilidades**, Bitencourt (2001) cita o **saber fazer**. Competências que se enquadram nessa dimensão centralizam-se no desenvolvimento de práticas e consciência da ação tomada.

Para Durand, (1999) a **habilidade** é vista como a capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido.

Ao mencionar a terceira dimensão da competência, a **atitude**, Bitencourt (2001) a relaciona com o **saber agir** e fala que essas competências são as que tratam da união entre discurso e ação. A autora diz ainda que um profissional que possui essas competências busca um comportamento mais condizente com a realidade desejada.

Para fechar a tríade conhecimentos, habilidade e atitudes é válido também analisar o conceito de Durand (1997). Para ele, essa terceira dimensão da competência, diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho.

### **2.3.3 As Correntes Teóricas e o Conceito de Competências**

Embora os conhecimentos as habilidades e as atitudes sejam ponto quase sempre comum nos diversos conceitos sobre competências mencionados pelos autores é importante destacar que o estudo das competências historicamente é marcado, segundo Dutra (2004), pela existência de duas grandes correntes teóricas.

Para ele, a primeira corrente representada principalmente por autores norte-americanos (Boyatzis, 1982; e McClelland, 1973, entre outros), relacionam a competência a um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, que permitem a ela realizar determinado trabalho ou lidar com uma dada situação.

Já a segunda corrente, representada por autores franceses como Le Boterf, 1999; e Zarifian, 1999, associa a competência não a um conjunto de atributos da

peessoa, mas sim às suas realizações em determinado contexto, ou seja, àquilo que o indivíduo produz ou realiza no trabalho.

De acordo com Brandão (2009), nos últimos anos vem surgindo uma terceira corrente teórica que busca uma perspectiva integradora entre as duas anteriores. O autor se inspira em Gonczi (1999), para nos trazer a ideia de que de acordo essa terceira corrente a competência associa atributos pessoais ao contexto em que são utilizados, ou seja, ao ambiente e ao trabalho que a pessoa realiza.

Sendo assim, pode-se notar que os conceitos atribuídos a temática competência estão em constante evolução. Eles vêm se alterando para acompanhar o ritmo cada vez mais dinâmico do mercado de trabalho e da própria sociedade que hoje é predominantemente capitalista. Como consequência se tem desencadeado uma quebra nos processos organizacionais e nos paradigmas vigentes.

Essas alterações podem ser muito bem observadas na tabela 3 desenvolvida por Bitencourt (2001). A autora consegue mostrar isso ao associar os diversos conceitos de competência aos seus autores e a ênfase que cada um procurou dar a estes conceitos.

Ao associar sente-se a necessidade de fazer breve abordagem acerca das correntes teóricas, conforme veremos a seguir:

Tabela 3 – Conceito de Competências e suas Ênfases

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>	<b>Ênfase</b>
1. Boyatzis (1982, p. 23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização”.	Formação, comportamentos, resultados.
2. Boog (1991,p. 16)	“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”.	Aptidão, valores e formação.
3. Spencer e Spencer (1993,p. 9)	“A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho”.	Formação e resultado.
4. Sparrow e Bognanno (1994, p. 3)	“Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa”.	Estratégias, ação e resultados.

5. Moscovicci (1994, p. 26)	“O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade”.	Aptidão e ação.
6. Cravino (1994, p. 161)	“As competências se definem mediante padrões de comportamentos observáveis. São as causas dos comportamentos, e estes por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho”.	Ação e resultados.
7. Parry (1996,p.48)	“Um agrupamento de conhecimentos habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”.	Resultado, formação.
8. Sandberg (1996, p. 411)	“A noção de competência é construída a partir to significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente na aquisição de atributos”.	Formação e interação.
9. Bruce (1996, p. 6)	“Competência é o resultado final da aprendizagem”.	Aprendizagem individual e autodesenvolvimento.
10. Boterf (1997, p. 267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.	Mobilização e ação.
11. Magalhães et al. (1997, p.14)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”.	Aptidão e formação.
12. Perrenoud (1998, p.1)	“A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências”.	Formação e ação.
13. Durand (1998, p.3)	“Conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”.	Formação e resultados
14. Hase et al. (1998, p. 9)	“Competência descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações no desempenho de suas funções (...) A competência é observável e pode ser mensurada por meio de padrões.	Ação e resultado.
15. Dutra et al. (1998, p. 3)	“Capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado ( <i>output</i> ) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento ( <i>input</i> )”.	Aptidão, resultados, formação.

16. Ruas (1999, p. 10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.	Ação e resultados.
17. Fleury e Fleury (2000,p. 21)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.	Ação e resultado.
18. Hipólito (2000, p. 7)	“O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”.	Formação, resultados, perspectiva dinâmica.
19. Davis (2000, p. 1 e 15)	“As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho (...). São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho”.	Ação e resultados.
20. Zarifian (2001, p. 66)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir”.	Aptidão, ação, resultado.
21. Becker <i>et al.</i> ( 2001, p.156)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas”.	Formação e desempenho.

Fonte: adaptado de Bitencourt (2001, p.27).

As diferentes abordagens e suas respectivas ênfases mostradas no quadro acima nos fazem refletir sobre a possibilidade de utilização do modelo de Gestão de Competências pelo setor de Gestão de Pessoas das organizações. Brandão (2009, p.20) afirma com base em Bitencourt e Barbosa, (2004) e Whiddett e Hollyforde (1999) que:

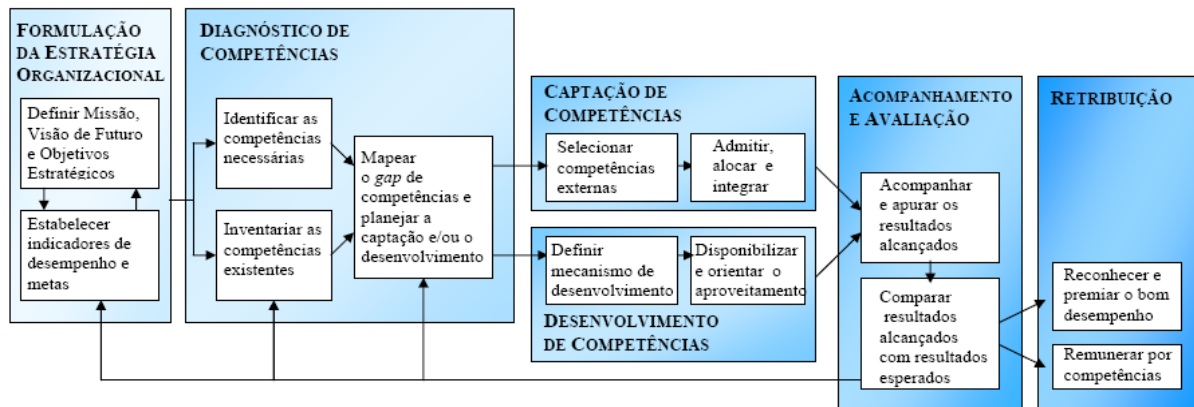
Diversas empresas têm recorrido à utilização de modelos de gestão por competências para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos. (BRANDÃO, 2009, p.20)

Brandão (2009, p.20) realizou junto com Guimarães em 2001 uma análise sobre tais modelos e suas aplicações no campo organizacional e chegou a conclusão que se tratava de “um processo contínuo, que toma como referência a estratégia corporativa para orientar esforços em torno da captação e do desenvolvimento das competências (humanas e organizacionais) relevantes à organização”.

Em resultado desta análise sistematizou-se o modelo de gestão por competência a partir de uma visão holística, e que inicia o processo pela perspectiva organizacional e que sente apreendido a emissão da expressa, bem como defendido os indicadores de desempenho e metas para então se apropriar dos diagnósticos das competências necessárias e existentes, conforme figura abaixo:

Figura 2 – Modelo de Gestão por Competências

O processo descrito pelo autor segue o seguinte modelo:



Fonte: Brandão (2009, p. 21).

O modelo apresentado por Brandão (2009) se enquadra em determinados aspectos perfeitamente com o que se acredita poder fomentar com esta pesquisa. Seria interessante que este trabalho pudesse trazer a tona o debate sobre a temática das competências dentro de um segmento altamente rentável para o Estado do Rio Grande do Norte.

Isso porque se acredita que com base nos conceitos dos diversos autores mencionados anteriormente pôde-se verificar elementos específicos para se relatar o *gap* entre as competências necessárias às ocupações chave para o segmento

petrolífero Potiguar. E dessa maneira entende-se que é possível verificar sua relação com as variáveis que influenciam o estudo sobre as competências profissionais, deixando em aberto discussões como, por exemplo, sobre a existência ou a ausência de estratégias para o desenvolvimento das mesmas.

#### **2.3.4 A Classificação Brasileira de Ocupações e sua Relação com o Conceito de Competências**

Resultado de um convênio firmado entre o Brasil e a Organização das Nações Unidas - ONU, a Classificação Brasileira de Ocupações - CBO teve sua estrutura básica elaborada em 1977, adotando parâmetros da Classificação Internacional Uniforme de Ocupações - CIUO de 1968. Surgiu diante da necessidade do mercado de trabalho brasileiro estabelecer parâmetros para suas ocupações.

Os parâmetros estabelecidos pela CBO foram e continuam sendo fundamentais para o reconhecimento, nomeação e codificação dos títulos e descrição das características das ocupações do mercado de trabalho brasileiro.

A responsabilidade de sua elaboração ficou a cargo do Ministério do Trabalho e Emprego - MTE. A autorização para desenvolver tal missão foi regulamentada pelas portarias nº 3.654, de 24.11.1977, nº 1.334, de 21.12.1994 e nº 397 CBO 2002. São essas portarias que também deixam a cargo do Ministério a missão de atualizar a Classificação.

De acordo com o próprio site da Classificação Brasileira de Ocupações (<http://www.mteco.gov.br>), é a partir da mesma que se pode obter estatísticas de emprego-desemprego, desenvolver estudos para verificar taxas de natalidade e mortalidade das ocupações, planejamento da educação profissional, e até mesmo pensar nas reconversões e requalificações ocupacionais.

A versão atual da CBO procura sistematizar um conceito dinâmico para o cargo, mudando sua nomenclatura para ocupações e instituindo um agrupamento dessas ocupações em famílias compostas por um grupo de 8 a 12 trabalhadores de cada área.

Ao agrupar os profissionais dessa maneira, o Governo Brasileiro, através do Ministério do Trabalho e Emprego sinaliza claramente com a tentativa de abandonar o cargo como referência no processo de gerenciamento de pessoas. Essa nova configuração da CBO se aproxima da ideia de gestão por competências proposta

por Dutra (2010) que denota a importância de se levar em conta o conceito de complexidade e de espaço ocupacional associado ao conceito de competência.

De acordo com essa nova classificação, os trabalhadores são agrupados em uma estrutura que parte de áreas mais amplas de emprego que eles chamam de **Grande Grupo** e que por força de sua amplitude, nem sempre se estabelecem inter-relações dos conjuntos aí reunidos. Passa pelo **Subgrupo Principal** que é um agrupamento mais restrito e configura, principalmente, as grandes linhas do mercado de trabalho. Trabalha com a ideia do **Subgrupo, Grupo Primário** ou **Família Ocupacional** responsável por reunir as ocupações que apresentam estreito parentesco tanto em relação à natureza de trabalho quanto aos níveis de qualificação exigidos. E, finalmente chega a um último nível onde define-se a ocupação como o conjunto de postos de trabalho substancialmente iguais quanto a sua natureza e as qualificações exigidas e que recebe o nome de **Família**. (CBO, 2002).

Tabela 4 – Agrupamento de Ocupações conforme CBO

TIPO DE AGRUPAMENTO	FORMA DE REPRESENTAÇÃO	EXEMPLO
<b>Grande Grupo</b>	Representado pelo 1º número do código da família.	3143 - Técnicos em mecânica veicular
<b>Subgrupo Principal</b>	Representado pelos 2 primeiros números do código da família.	3143 - Técnicos em mecânica veicular
<b>Subgrupo</b>	Representado pelos 3 primeiros números do código da família.	3143 - Técnicos em mecânica veicular
<b>Família</b>	Representado pelo código total de 4 números.	3143 - Técnicos em mecânica veicular

Fonte: CBO (<http://www.mtecbo.gov.br>)

A Classificação Brasileira de Ocupações, versão 2002 leva em consideração os conhecimentos, as percepções e as habilidades dos profissionais e os agrupa conforme o que lhes é exigido no exercício de seu ofício, tornando mais elástico o espaço que estes podem ocupar nas organizações.

Conforme a própria CBO (<http://www.mtecbo.gov.br>), isto faz com que se privilegie a amplitude dos empregos e sua complexidade, campo este que será objeto da mobilidade dos trabalhadores, em detrimento do detalhe da tarefa do posto.

Apesar de não ser um documento que tenha como função regulamentar as profissões e sim classificá-las, ele acaba servindo como normatizador para o mercado de trabalho brasileiro e de parâmetro para diversas empresas.



A nova versão da Classificação Brasileira de Ocupações, atualizada em 2.002 parte da premissa de que a melhor descrição de uma determinada ocupação é aquela feita por quem efetivamente a exerce.

Por esse motivo, a metodologia para atualizar a CBO contempla uma parceria que envolveu pesquisadores da Unicamp, UFMG e Fipe/USP e profissionais do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Senai e trabalhadores dos mais diversos segmentos, representados por comitês de profissionais que atuam nas famílias. Para o Ministério do Trabalho e Emprego:

A nova CBO tem uma dimensão estratégica importante, na medida em que, com a padronização de códigos e descrições, poderá ser utilizada pelos mais diversos atores sociais do mercado de trabalho. Terá relevância também para a integração das políticas públicas do Ministério do Trabalho e Emprego, sobretudo no que concerne aos programas de qualificação profissional e intermediação da mão de obra, bem como no controle de sua implementação (<http://www.mteco.gov.br>).

É interessante relatar, porém que conforme mencionaram Nozoe; Bianchi e Rondet (2003) para que consiga subsistir como uma ferramenta útil, a Classificação Brasileira de Ocupações deve acompanhar as constantes e aceleradas mudanças do mercado de trabalho cada vez mais comuns nos anos recentes.

Mesmo necessitando de uma atualização mais constante em virtude do ritmo frenético de mudanças que vem ocorrendo na sociedade, na economia, na política, além de vários outros segmentos, a CBO tem fornecido suporte estratégico no mapeamento de competências. Em um momento que o processo de gerenciamento de pessoas cada vez mais se aproxima de uma gestão por competências, ela pode servir como um mapa para quem deseja traçar uma rota confortável que tem como destino final o sucesso no campo em que pretende atuar.

## 2.4 ESTUDOS ANTERIORES

Ao buscar estudos anteriores que pudessem servir de referência sobre o assunto pesquisado e enriquecer o referente teórico abordado durante esta pesquisa, entendeu-se ser interessante registrar o material que norteou e contribuiu de maneira substancial para o desenvolvimento deste trabalho.

Um desses estudos foi a Dissertação de **Renata de Albuquerque de Azevedo** que teve como tema a “**Qualificação profissional de trabalhadores na**

**indústria de óleo, gás e energia na região Nordeste do Brasil**". A autora teve como objetivo principal de sua pesquisa, identificar as principais dificuldades percebidas pelos gestores das empresas inseridas na indústria de óleo, gás e energia quanto à disponibilidade de profissionais qualificados na região Nordeste do país e, no caso da não disponibilidade, identificar as ações que estão sendo realizadas de forma a minimizar os impactos da falta de mão de obra qualificada nessa região.

Azevedo (2005) adotou como metodologia uma abordagem qualitativa, utilizando o método de estudo de caso. A autora dividiu o resultado de seu estudo em duas partes. A primeira parte visou identificar a compreensão dos entrevistados em relação ao profissional qualificado e ao tema qualificação profissional. Os resultados demonstram que o entendimento do tema qualificação profissional pelos entrevistados identifica que, o trabalhador é considerado qualificado não somente por apresentar conhecimento técnico para executar uma determinada atividade, mas também, é evidenciada uma necessidade de o profissional apresentar um conhecimento prático, experiência profissional prévia e características comportamentais e éticas.

Ao concluir sua pesquisa, Azevedo (2009) afirma que, apesar das dificuldades apresentadas quanto à disponibilidade de profissionais qualificados na região Nordeste do Brasil para atendimento a demandas de projetos e empreendimentos na indústria de óleo, gás e energia cujos investimentos provêm da Petrobras, são identificadas oportunidades de trabalho devido ao crescimento demonstrado por essa indústria. Adicionalmente, ações estão sendo realizadas pelas empresas, utilizando ou não articulações com o governo e com outras entidades, com o objetivo de melhorar a qualificação de trabalhadores de forma a utilizar a mão de obra disponível na região onde estão sendo realizadas as obras dessa indústria.

Partindo da premissa que seria interessante mencionar alguma pesquisa que tratasse do mapeamento de competências, buscou-se no trabalho desenvolvido por **Doralice Lopes Bernardoni (2010)** o aporte necessário para se alcançar tal objetivo. A dissertação da autora teve como tema "**Mapeamento de competências: um estudo de caso na Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal do Paraná**", visa propor uma metodologia para mapeamento de competências adaptável às funções do servidor da administração pública. Para que tal objetivo fosse alcançado, a autora entendeu que precisava validar um

modelo de mapeamento de competências das funções existentes na PRPPG e também verificar, por meio de auto-avaliação, em que medida os servidores têm domínio dessas competências.

A partir de sua análise concluiu que as competências necessárias por função na Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal do Paraná foram definidas a partir de indicadores.

A esse respeito destaca-se a uma contribuição da pesquisa publicado pela Organização Internacional do Trabalho da **Certificação de Competências Profissionais - Análise Qualitativa do Trabalho, Avaliação e Certificação de Competências – Referenciais Metodológicos**, publicado em 2002. Nesta os autores **Fernando Vargas, Ivo Steffen e Raimundo Brígido**, dividiram o referencial metodológico da publicação em duas partes. No primeiro momento eles apresentam a evolução histórica da avaliação e o desenvolvimento de sua vertente educativa; os aspectos gerais da avaliação de competências com ênfase especial no conceito, características e aspectos críticos da avaliação de competências e analisam os modelos e o processo de avaliação de competências, com ênfase especial no papel dos atores sociais nos processos de definição de normas e avaliação de competências profissionais.

Ainda nesta etapa traz ainda uma explicação mais aprofundada sobre a avaliação de competência, assim como apresentado as técnicas e instrumentos de avaliação para a certificação de competências profissionais de trabalhadores, seguidos de minuciosa descrição de como avaliar conhecimentos, habilidades e atitudes profissionais requeridos pelo mundo do trabalho, segundo as normas de competência profissional.

Num segundo momento aborda os conceitos, características, estrutura e funcionamento da certificação de competências e da participação dos atores sociais. Nesta seção os autores também fazem uma análise dos componentes institucionais e técnicos de um sistema de certificação de competências profissionais.

Além desta destaca as vantagens da avaliação e certificação de competências profissionais dos trabalhadores, no qual destacou-se as seguintes conclusões: Reconhecimento das competências profissionais adquiridas ao longo da vida; Incentivo à formação permanente, num mercado cada vez mais aberto, mais amplo, e moldado por mudanças contínuas nas tecnologias e na organização do trabalho; Trabalhadores qualificados segundo as necessidades do mercado de

trabalho, considerando que os processos de avaliação e certificação de competência são baseados em normas de competência profissional afinadas com o setor produtivo; O certificado é um valioso instrumento para a tomada de decisões de trabalhadores, empresas e governos e Cria novas possibilidades de mobilidade horizontal e vertical para os trabalhadores, tendo em conta a transferibilidade das competências avaliadas e certificadas.

Outro trabalho relevante na área seria a tese de doutorado de Claudia Cristina Bitencourt, publicada em 2001 e que tem como título: A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional.

Identificar e caracterizar a gestão de competências gerenciais e analisar a contribuição de elementos (conceitos, princípios e práticas) de Aprendizagem Organizacional neste processo, tomando-se por base a investigação e a exploração da realidade das práticas de gestão em organizações do Rio Grande do Sul (Brasil) e Queensland (Austrália). (BITENCOURT, 2001, p.24).

Para tal aborda a partir de uma pesquisa exploratória desenvolvida com base em estudos de caso em seis empresas, os principais conceitos, princípios e práticas de aprendizagem organizacional como um meio de se tratar a questão da gestão de competências gerenciais a partir da especificidade de cada organização. A autora consegue com seu trabalho proporcionar aos leitores um visão interessante sobre a gestão de competências e a aprendizagem organizacional.

Em seus resultados destacam-se a importância das práticas informais e a necessidade de se estabelecer uma estratégia articulada no que se refere à gestão de competências gerenciais.

De acordo com Bitencourt (2001) as experiências significativas relatadas pelos gestores entrevistados focalizam-se em práticas organizacionais e em práticas que extrapolam o âmbito organizacional e destaca-se a importância da construção de uma consciência social.

No que diz respeito a aprendizagem organizacional, os principais elementos que representam uma potencial contribuição para a gestão de competências gerenciais referem-se às questões da interação entre as pessoas, a visão processual de um desenvolvimento contínuo e a ênfase na questão pragmática das práticas de trabalho.

Outra contribuição é a tese de doutorado de **Hugo Pena Brandão**, publicada em 2009, sob o título: **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível**.

No qual buscou verificar empiricamente a existência de relações entre variáveis pertencentes a três categorias do comportamento organizacional: aprendizagem, competência e desempenho. Entre seus resultados, para tanto, se fez valer de uma pesquisa de caráter descritivo e inferencial. Após aplicar entrevistas semi-estruturadas e questionários estruturados para coleta de dados, o autor valeu-se da análise de conteúdo para tratamento dos dados qualitativos. Já a análise fatorial foi utilizada para validação psicométrica de escalas de medidas. Para teste dos modelos de investigação, foram realizadas análises de regressão múltiplas convencionais (ordinary least squares), do tipo seqüencial, e análises de regressão multiníveis (hierarchical linear models).

Brandão (2009) afirma que a reflexão extrínseca e intrínseca, revelou-se a maior preditora da expressão de competências gerenciais. Afirma ainda que a percepção dos gerentes sobre as práticas de gestão de desempenho adotadas pela empresa, também se mostrou importante preditora de diferentes competências gerenciais.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo tem como propósito a apresentação da metodologia de pesquisa aplicada, indicando o tipo de pesquisa realizada, sua classificação e conceituação, os critérios para seleção dos sujeitos pesquisados, os procedimentos metodológicos adotados para coleta e tratamento de dados e as limitações encontradas a partir do método utilizado.

#### 3.1 TIPOS DE PESQUISA

Para desenvolver qualquer pesquisa, sabe-se que a escolha do método é fundamental. Espera-se que a partir da opção por determinado método o pesquisador consiga responder da forma mais satisfatória possível a pergunta da pesquisa e aos objetivos traçados.

De acordo com Lakatos e Marconi (2008, p. 15), “pesquisar não é apenas procurar a verdade; é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos”. Mais do que isso, segundo Richardson (1999), as pesquisas no âmbito das ciências sociais tem como um de seus objetivos o desenvolvimento do ser humano.

Com base no referencial teórico, decidiu-se abordar o problema, de forma qualitativa haja vista que tal procedimento metodológico se mostrou muito mais eficaz para mensurar a realidade pesquisada.

Nas palavras de Silva e Menezes (2000, p.20) “a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.”

Segundo Triviños (1990, p.128), a pesquisa qualitativa preocupa-se não simplesmente com os resultados e a qualidade do produto, mas sim com o processo. Em sua essência, o pesquisador é instrumento-chave. Ele é o responsável por descrever o ambiente natural da pesquisa que, por sua vez, é a fonte direta de dados para o pesquisador. Essencialmente, em uma pesquisa qualitativa, estes dados devem ter um significado, por isso é imprescindível a delimitação do universo ou amostra a ser trabalhada.

### 3.2 UNIVERSO/AMOSTRA DA PESQUISA

Foram escolhidas para desenvolver o estudo sobre competências profissionais, (três) empresas que fazem parte da indústria de petróleo e gás, atuam e estão desenvolvendo no momento empreendimentos no Rio Grande do Norte. Também foram coletados dados junto a especialistas que trabalham em uma das instituições Potiguares de maior credibilidade quando se trata de formação mão de obra para a área de exploração e produção de petróleo.

No total foram três as empresas que aceitaram participar da pesquisa. Cada uma delas tem em média quatrocentos funcionários e todas atuam no segmento petrolífero a pelo menos cinco anos. Da empresa “A” participaram dois gestores, enquanto das empresas “B” e “C” foi entrevistado somente um único gestor de cada, totalizando assim quatro gestores entrevistados.

Com relação aos entrevistados especialistas, apenas 6 (seis). Todos atuando na mesma organização em atividades que diretamente estão ligadas a formação de mão de obra para o segmento petrolífero ou que encaminham esses profissionais para o mercado.

A definição da amostra utilizada foi realizada de forma não probabilística intencional, na qual a seleção das empresas e dos entrevistados se baseou no critério de acessibilidade e tipicidade dos mesmos. (VERGARA, 2006).

A seleção de sujeitos levou em conta a dimensão do problema da pesquisa. Contudo, as condições efetivas requerem a seleção de pessoas, por meio de amostra intencional, que tivessem conhecimento aprofundado e vivência do problema em estudo, e que pudessem fornecer informações relevantes para responder às questões referentes ao tema.

### 3.3 COLETA DE DADOS E INSTRUMENTO

O plano de coleta de dados foi dividido em dois momentos:

**I - TEÓRICO-EMPÍRICO** - consistiu na seleção, avaliação e análise bibliográfica/documental de material que trate sobre a área de petróleo e gás, mercado de trabalho e competências. Esta etapa serviu como base para o segundo momento da pesquisa.

**II - EMPÍRICO** – foram feitas entrevistas com pessoas que possuem conhecimento aprofundado e vivência do problema em estudo e que puderam fornecer informações relevantes para responder às questões referentes ao tema. Neste segundo momento, que ocorreu entre os meses de julho e agosto de 2012, o autor do trabalho realizou entrevistas baseadas em um roteiro semi-estruturado (anexo 1). Buscou-se através de questões abertas captar dados qualitativos (Roesch, 1999). O questionário serviu como base para levantar informações sobre:

*A – As ocupações chave dentro do segmento responsável pela exploração, desenvolvimento e produção de petróleo e;*

*B - As competências profissionais necessárias a esses trabalhadores.*

Segundo proposta de Gil (1999), o protocolo de entrevista utilizado para realização da coleta de dados da pesquisa foi a gravação das entrevistas e a transcrição dessas gravações haja vista que, segundo o autor, “a gravação eletrônica é o melhor modo de preservar o conteúdo da entrevista”. (GIL, 1999, p.119).

### 3.4 TRATAMENTO DE DADOS

O conteúdo obtido da coleta de dados foi tratado e analisado qualitativamente, pela técnica de análise de conteúdo, levando em conta os dados obtidos por meio da pesquisa documental, bibliográfica e de campo. A opção pela mesma se deu porque de acordo com Bardin (1977, p.31) ela busca obter através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Ainda conforme Bardin (1977), a interpretação e análise dos dados se deu tomando por base as seguintes etapas:

**Pré-análise** – Durante esta fase ocorreu a exploração do material e o tratamento dos resultados. Foi elaborado também o esquema de trabalho a ser seguido, responsável por tornar as ideias claras e operacionais. Neste momento ocorreu a escolha dos documentos a serem analisados, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentaram a interpretação final.



**Segunda fase** – Onde ocorreu a exploração das informações coletadas. Estas foram submetidas a um estudo aprofundado, orientado pelos pressupostos e referenciais teóricos. Nesta fase também foram realizados os procedimentos como a codificação, classificação e categorização.

**Terceira fase** Caracterizada pelo tratamento dos resultados obtidos e interpretação dos dados. Se faz necessário frisar que mesmo considerando todas as competências mencionadas durante a pesquisa como sendo necessárias aos profissionais que compõem a indústria petrolífera, para efeito de apresentação dos resultados deste trabalho, criou-se denominações específicas para cada grupo de competências levando em conta aspectos singulares conforme especificação a seguir:

**Competências Necessárias Prescritas** – Foram tratadas no trabalho como “**competências prescritas**”. Fazem menção as competências que estão intimamente ligadas as ocupações consideradas chave para o segmento petrolífero Potiguar. Tomou-se como parâmetro para descrever tais competências a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO).

**Competências Necessárias Reais** – Foram tratadas no trabalho como “**competências reais**”. São as competências que de acordo com os entrevistados são solicitadas atualmente pelas empresas dos que desenvolvem as ocupações chave mencionadas durante a pesquisa. Aqui estão elencadas as competências que os entrevistados afirmam serem requisitas daqueles que estão engajados nas principais ocupações do segmento.

**Competências Necessárias Ideais** – Foram tratadas no trabalho como “**competências ideais**”. Foram as competências relatadas pelos entrevistados quando estes foram indagados sobre quais competências deveriam fazer parte do perfil dos indivíduos que hoje desempenham ocupações chave para o segmento petrolífero Potiguar. Referem-se na verdade àquelas competências que os sujeitos da pesquisa acreditam ser importantes para o desenvolvimento das ocupações chave e das empresas que atuam no segmento petrolífero Potiguar, mesmo que não estejam sendo desenvolvidas no momento. Diferentemente dos dois grupos de competência anteriormente mencionados, este não possui nenhum parâmetro pré-estabelecido. Têm como base o conhecimento aprofundado e a vivência dos entrevistados.

**Competências Necessárias Futuras** – Foram tratadas no trabalho como “**competências futuras**”. Neste grupo, encontram-se as competências listadas pelos entrevistados que em um futuro próximo serão fundamentais para o trabalho dos funcionários que possuem ocupações chave para o setor. Assim como as competências propostas, tem como base para sua fundamentação o conhecimento aprofundado do tema por parte dos entrevistados e a sua vivência na área. Tomou-se como parâmetro de futuro para este caso o planejamento até 2020 estabelecido por grandes empresas que atuam no segmento e que prevê investimentos milionários, expansão do setor, além de um aumento da produtividade.

Também para efeito de análise, resolveu-se trabalhar com as competências segmentas sob os três eixos que norteiam os conceitos e definições voltados para a gestão por competências: 1- **conhecimentos**; 2 – **habilidades** e 3 – **atitudes**.

Finalmente, resolveu-se adotar a CBO como base para determinar as competências prescritas para as ocupações consideradas chave para o segmento petrolífero em virtude de esta classificação ser de responsabilidade do Ministério do Trabalho e Emprego, entidade máxima no País quando se trata das ocupações profissionais.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo visa contribuir com uma análise sobre as competências profissionais, mais especificamente aquelas dirigidas a empresas que atuam na área petrolífera, tendo como participantes da pesquisa, profissionais e diversos colaboradores de algumas das empresas, que conformaram a amostra deste estudo.

Desta forma, percebe-se que mesmo com algumas carências de perfis profissionais nesse segmento petrolífero, há grandes investimentos por parte de algumas empresas, para a devida qualificação dos que já laboram nas mesmas. Vários programas de treinamento e de capacitação, tem sido aplicado, com modelos inovadores, garantindo a competitividade desses profissionais e das organizações como um todo, garantindo a identidade dessas empresas no mercado, integrando às práticas de recursos humanos por meio de processos padronizados, mas com modelos baseados no mútuo desenvolvimento.

Nesse segmento petrolífero, tem se buscado profissionais competentes, criativos, comprometidos, que estejam dispostos a aprender e a enfrentar desafios. Pessoas com iniciativa, facilidade para trabalhar em equipes e a adaptar-se a cultura da empresa, orientadas para processos e resultados.

A sua primeira parte faz menção as ocupações consideradas chave pelos entrevistados para o segmento petrolífero Potiguar e as agrupa com base nos critérios estabelecidos pela Classificação Brasileira de Ocupações.

Na segunda parte procura-se trazer também com base na CBO os dados de forma sintetizadas sobre as competências prescritas para as ocupações que estão mais diretamente ligadas ao ramo supracitado.

A terceira parte deste capítulo, refere-se a visão e a percepção dos conceitos de gestores e especialistas da área em questão sobre as competências que são realmente exigidas dos profissionais que desenvolvem ocupações chave no segmento petrolífero Norte Riograndense.

Na quarta parte, lança-se uma análise também com base na opinião dos entrevistados sobre a possibilidade de novas abordagens de competências em busca de se saber quais delas seriam as ideais para atuação daqueles que desenvolvem ocupações essenciais para o segmento petrolífero Potiguar.

Por fim, a quinta parte, que trás uma análise sobre as competências do futuro segundo a visão dos entrevistados, justamente na tentativa de compreender a

prospecção desses profissionais sobre as necessidades do futuro quando se trata do trabalho desenvolvido por aqueles que atuam no segmento petrolífero Potiguar.

#### 4.1 OCUPAÇÕES CHAVE

Utilizado neste trabalho como base para caracterizar um perfil de formação a ser exigido por cada ocupação profissional junto às áreas do conhecimento, o termo ocupações também serve como referência para Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) para designar as competências dos diversos campos profissionais.

De acordo com o próprio Ministério do Trabalho e Emprego, “a Classificação Brasileira de Ocupações - CBO é o documento normalizador do reconhecimento, da nomeação e da codificação dos títulos e conteúdos das ocupações do mercado de trabalho brasileiro”. ([www.mtecbo.gov.br/](http://www.mtecbo.gov.br/))

Tais ocupações estão atreladas a um perfil de formação e representam uma tentativa de adequar o universo de formação profissional, dando-lhe um caráter normativo mesmo que este não seja definitivo. Essa indefinição justifica-se em razão das mudanças tecnológicas e científicas que recaem sobre os mais diversos campos profissionais de maneira específica e de acordo com Meister (1999) acabam tornando uma exigência o contínuo processo de formação educacional e técnico para o trabalho.

Com relação ao ramo de petróleo, são diversas as ocupações profissionais, no entanto, a base constitutiva destas, tem origem nos campos técnicos e no campo das engenharias, englobando praticamente todos os ramos desta área de conhecimento: elétrica, mecânica, química, civil, etc.

Diante da análise das entrevistas, pode-se observar que os dados indicam que os entrevistados, independente da área de atuação, conseguem perceber quais são as ocupações mais importantes na empresa e compreendem que elas objetivam um fazer profissional muito específico neste campo de trabalho, no ramo petrolífero.

Ficou claro que também que as ocupações chave para o segmento petrolífero Potiguar encontram-se estreitamente ligadas a base construtiva mencionada anteriormente, sendo compostas por **engenheiros** e **técnicos** que atuam na

exploração e produção de petróleo, seguidas por outros cargos ocupados também por estes profissionais, segundo depoimentos dos entrevistados:

Bom... para o segmento de exploração, desenvolvimento e produção vamos precisar de pessoas qualificadas, no nível técnico, engenheiros e administradores. E mais também de gente que vá para o campo que são geralmente as pessoas que trabalham nas terceirizadas. Então são operadores de sonda, que vão lá para operar a sonda, haja vista que na Petrobras, o segmento da Petrobras se utiliza muito a mão de obra dos técnicos. (E1)

Bom, a indústria de petróleo hoje, ela está necessitando, tá carente de profissionais, principalmente na área de engenharia, né, na parte mais técnica, né, da exploração e produção, né. (G1)

#### 4.1.1 Ocupações Chave – Segmento Engenharia

No que diz respeito ao segmento de engenharia, às ocupações consideradas mais relevantes pelos entrevistados foram a **engenharia química** com quatro indicações; a **engenharia mecânica** e a **engenharia elétrica** que também receberam quatro indicações cada, sendo que a engenharia biológica, mencionada pelos entrevistados entrou para contagem das indicações da engenharia química.

Isso porque a Engenharia Química passou a englobar de acordo com tabela de conversão do Ministério da Educação e Cultura (<http://www.udesc.br/>), a qual serve como referência para a construção dos parâmetros curriculares nacionais dos cursos de graduação – bacharelados e licenciaturas; a Bioengenharia, a Engenharia Bioenergética, a Engenharia Bioquímica, a Engenharia de Bioprocessos, a Engenharia de Bioprocessos e Biotecnologia, a Engenharia em Bioprocessos e Biotecnologia, ampliando assim a abrangência deste segmento da engenharia que passa a ter um campo disciplinar de conhecimento como eixo geral articulado com diversas subáreas.

Compreende-se que esses três segmentos da engenharia foram os mais citados, pelos entrevistados (gestores e especialistas) por considerar que as especificidades dos mesmos são atribuídas em muitas atividades na produção petrolífera, assim como também fazem parte da estrutura básica que se assenta à referida atividade.

Pode-se observar também, que essas ocupações exigem uma formação dinâmica e voltada para obtenção de conhecimentos tecnológicos e científicos de

ponta. Nesse caso, é comum que, já mediante a formação destes profissionais sejam geradas as competências esperadas pelo mercado de trabalho, sendo que outras ainda serão acrescentadas no processo de trabalho, segundo as falas de G1 e G2:

Então essa área de engenharia, a parte técnica, né, que as universidades hoje estão apresentando é... é o primeiro passo pra você tem uma oportunidade nessa área. Certo? Então, também o aluno ele também não pode é... se limitar só ao que o professor passa na universidade. Porque, na verdade, o que o professor passa na universidade, eu que já fiz os cursos de engenharia de petróleo, na própria UFRN eu fazia as disciplinas complementar nessa área, eles passam 30% do que você precisa saber, e principalmente a parte teórica, né, que quando você vai pra prática isso dificulta muito. (G1)

Essas empresas elas não querem um cargo específico. Ela não quer um cargo pronto pra atuar na área dela. Ela quer um curso é um curso técnico, pode ser em qualquer área, sendo da área da indústria. Por exemplo eletrotécnica, o próprio curso de petróleo e gás, mecânica, certo. No próximo programa a gente tá tentando inserir um curso de informática. Porque quando esse aluno ingressar nessas empresas, ele vai passar por um treinamento bem mais específico. (E2)

Segue Tabela 5 para melhor visualização das ocupações mencionadas pelos entrevistados.

Tabela 5 - Áreas da Engenharia

Principais Áreas de Atuação	Nº de Ind. Gest.	Nº de Ind. Espec.	TOT.	Enquadramento CBO
Químico	02	02	04	2145::Engenheiros químicos e afins
Mecânico	02	02	04	2144::Engenheiros mecânicos e afins
Elétrico	02	02	04	2143::Engenheiros eletricitas, eletrônicos e afins
Civil	02	01	03	-----
Segurança	02	01	03	-----
Computação	02	--	02	-----
Materiais	02	--	02	-----
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>22</b>	-----

Trabalhadores agrupados conforme CBO em:   Subgrupo

Fonte: coleta direta de dados (2012).

Ainda é possível afirmar sobre as referidas ocupações com base na CBO que, pelo fato destas estarem elencadas no mesmo Subgrupo pela Classificação Brasileira de Ocupações, elas apresentam estreito parentesco tanto em relação à natureza de trabalho quanto aos níveis de qualificação exigidos.

#### 4.1.2 Ocupações Chave – Segmento Técnico

No que se referem às ocupações consideradas técnicas, os entrevistados destacaram dezesseis ocupações como sendo chave para o segmento petrolífero. Haja vista que para fins de análise considerou-se como ocupações chave aquelas que foram mencionadas por no mínimo quatro entre os gestores e especialistas entrevistados, esse número caiu para onze ocupações. Isso devido ao fato do **Operador de Sonda** possuir as mesmas competências solicitadas de mais três ocupações menos indicadas, sendo elas: o **Plataformista**, o **Torrista**, o **Auxiliar De Sonda** e o **Sondador**.

Tratada em separado por não fazer parte da mesma Família, Família Ocupacional ou Subgrupo Principal dos profissionais técnicos e nem mesmo dos profissionais da área de engenharia mencionados anteriormente, a ocupação voltada para a operação de sonda foi uma das mais lembradas pelos entrevistados.

Tal ocupação e as outras quatro supracitadas se caracterizam especialmente por expor a um maior nível de peculiaridade e destreza, sendo, portanto, ocupações de maior exigência no que se refere à competência do profissional. Nestes casos a competência se evidencia pelo fato do fazer profissional exigir um grau menor de erros para não prejudicar um dado trabalho a ser exercido, revelando, que a competência também está diretamente ligada ao nível de estresse, pressão que o profissional é capaz de suportar na realização de uma determinada atividade, a qual exige concentração, agilidade, destreza e rapidez em sua execução.

De acordo com site Profissões de Futuro responsável por disseminar o programa de mesmo nome e que tem o objetivo de informar e estimular jovens a optarem pelo Ensino Técnico, esses profissionais devem em quaisquer atividades que exerçam, sempre buscar trabalhar com foco na prevenção de acidentes, prevenção do meio ambiente e promoção da saúde. (<http://www.profissoesdefuturo.com.br>)

Dentre essas ocupações vale também destacar com base na Classificação Brasileira de Ocupações que os técnicos em **eletrotécnica**, **informática** e **instrumentação** fazem todos parte do mesmo **Subgrupo** ou **Família Ocupacional** e, portanto, apresentam estreito parentesco tanto em relação à natureza de trabalho quanto aos níveis de qualificação exigidos.

Quanto aos técnicos em **mecânica, petróleo e gás e edificações**, estes fazem parte do mesmo Subgrupo Principal, no entanto, encontram-se mais distante das outras ocupações no que diz respeito à natureza de seu trabalho e ao nível de qualificação exigido.

As áreas ocupacionais da **eletrotécnica** com oito indicações dos entrevistados, da **Mecânica** também com oito indicações e a de **Petróleo e Gás** com sete indicações, se destacaram como as mais citadas por gestores e especialistas.

Segue Tabela que mostra as ocupações técnicas consideradas como as mais relevantes pelos entrevistados:

Tabela 6 - Áreas das Ocupações Técnicas

Principais Áreas de Atuação	Nº de Ind.	Nº de Ind.	TOT.	Enquadramento CBO
	Gest.	Espec.		
Eletrotécnica	03	05	08	3131 :: Téc. em eletricidade e eletrotécnica
Informática	01	03	04	3132 :: Téc. em eletrônica
Instrumentação	01	03	04	3134 :: Téc. em calibração e instrumentação
Mecânica	03	05	08	3141 ::Téc. mecânicos na fabricação e montagem de máquinas, sis. e instrumentos
Petróleo e gás	02	05	07	3163::Téc. em mineração
Edificações	01	04	05	3121::Téc. em construção civil (edificações)
Operador de sonda	01	03	04	7113::Trab. da extr. de miner. líquidos e gas.
Plataformista	02	01	03	7113::Trab. da extr. de miner. líquidos e gas.
Torrista	02	01	03	7113::Trab. da extr. de miner. líquidos e gas.
Auxiliar de sonda / Homem de área	01	01	02	7113::Trab. da extr. de miner. líquidos e gas.
Sondador	01	01	02	7113::Trab. da extr. de miner. líquidos e gas.
Saneamento	01	02	03	-----
Sistema de informações	01	01	02	-----
Supervisor de operações	02	--	02	-----
Gerentes de Tecnologia da Informação	01	--	01	-----
Profissionais de Suprimentos	--	01	01	-----
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>36</b>	<b>59</b>	-----

Trabalhadores agrupados conforme CBO em: ■ Família; ■ Subgrupo; ■ Subgrupo Principal

Fonte: coleta direta de dados (2012).



Apesar dos profissionais técnicos mencionados anteriormente não fazerem parte da mesma Família, Família Ocupacional ou Subgrupo Principal dos profissionais da área de engenharia é interessante notar que a CBO exige quase as mesmas competências, com poucas variações entre os dois níveis de formação. Considerando esses números, observa-se que por provavelmente apresentarem muita proximidade no nível de competência exigido dos profissionais da engenharia também se tornou recorrente, a sua importância. Conforme avaliação dos entrevistados:

O petróleo é uma atividade em que busca profissionais das mais diversas áreas, né? Então nossos alunos de informática trabalha também para a área de petróleo. Os alunos de mecânica trabalha diretamente também na indústria de petróleo. De eletrotécnica também. E sem falar os alunos dos cursos, do curso específico, né? (E5)

Ressaltando que a ocupação voltada para o **Petróleo e Gás** é a mais recente na classificação da CBO, sendo uma derivação técnica da **Engenharia Química**, particularmente à Mineração, que atualmente no contexto brasileiro vem se mostrando como uma ocupação em expansão, dirigida especificamente para área petrolífera ou serviços decorrentes desta (<http://www.udesc.br/>). Quando perguntados sobre as ocupações chave, boa parte dos entrevistados afirmou que:

Bom, os cargos aqui, que vamos dizer assim, que mais se inserem dentro dessa perspectiva poderíamos dizer que são os cargos do curso de... na área de é... mecânica, o curso técnico na área de mecânica, o curso de eletrotécnica, principalmente o curso técnico de petróleo e gás...(E10)

Com base em Meister (1999) pode-se concluir que esse tipo de ocorrência fundamenta a ideia de que nos processos de trabalho, o desenvolvimento de novas funções/ocupações se atualiza, criando novas competências geradas pela necessidade do aprender e fazer, que por sua vez criam as condições de novas subáreas, oriundas de uma área maior ou família de ocupações, ocorrendo assim, os desdobramentos, e a partir disso, novas ocupações são de fato criadas e tecnicamente aperfeiçoadas no processo de formação.

Portanto, a competência pode ser criada pelo processo de desdobramento de um dado fazer profissional, subsidiado ou não pela formação acadêmica e/ou técnica/profissionalizante, pois as dimensões (teoria e prática) estão na base de

criação das competências. Um dos entrevistados chega claramente a mencionar essa ligação entre a teoria da academia e a prática do cotidiano no segmento:

Então essa área de engenharia, a parte técnica, né, que as universidades hoje estão apresentando é... é o primeiro passo pra você ter uma oportunidade nessa área. Certo? Então, também o aluno ele também não pode é... se limitar só ao que o professor passa na universidade. Porque, na verdade, o que o professor passa na universidade, eu que já fiz os cursos de engenharia de petróleo, na própria UFRN eu fazia as disciplinas complementar nessa área, eles passam 30% do que você precisa saber, e principalmente a parte teórica, né, que quando você vai pra prática isso dificulta muito. É uma realidade distante um pouco uma da outra, né.(G1)

No tópico a seguir serão destacadas as competências atualmente solicitadas pelas empresas que atuam na região a partir da visão de gestores e especialistas.

## 4.2 COMPETÊNCIAS EXIGIDAS PELA CBO

Para mais claramente proceder a análise das competências exigidas pela Classificação Brasileira de Ocupações, considerou-se trabalhar em conjunto com o segmento engenharia e o segmento técnico em função do grande número de competências comuns entre os dois. Optou-se também por classificar as competências de acordo com estudiosos da área (Fleury e Fleury, 2001; Brígido, 2002; Bitencourt 2001; Ruas,1998) em:

- 1) Competências voltadas para CONHECIMENTOS;
- 2) Competências voltadas para HABILIDADES;
- 3) Competências voltadas para ATITUDES.

### 4.2.1 Competências Exigidas pela CBO – Foco em Conhecimento

Em relação às competências ligadas aos conhecimentos, elas são pouco exigidas pela CBO, conforme pode se vê na Tabela 7. Isso é resultante de uma frágil concepção sobre este tipo de competência, a qual deveria ter uma formulação mais ampliada no quadro geral da CBO para o campo das ocupações supracitadas. Tal

argumentação se justifica de acordo com Durand (1999), pelo fato de ser o **conhecimento** a chave para melhor “entender o mundo”.

Por outro lado, os dados também revelaram que as descrições deste segmento de competências não são muito específicas quando relacionadas às áreas em questão. Com poucas alterações, elas são recorrentes em vários outros campos de atuação profissional. Na verdade elas são até menos abrangentes que as competências dos profissionais do século XXI (Silva e Cunha, 2002 ; Meister, 1999; Hirata, 1994). Nesse sentido, caberia ter algumas competências de conhecimentos diretamente ligadas ao fazer profissional cotidiano do grupo em questão.

Tabela 7 - Competências com foco em Conhecimento Exigidas pela CBO

Descrição das Competências	
Utilizar legislação trabalhista	
Seguir normas técnicas vigentes	
Conhecer informática para operar aplicativos padronizados	
Realizar serviços de acordo com normas de higiene, saúde e segurança no trabalho	

Fonte: CBO (2012).

#### 4.2.2 Competências Exigidas pela CBO – Foco em Habilidade

Ao analisar o quadro geral das competências da CBO para o campo das engenharias e das áreas de especialidades técnicas, pode se considerar que a CBO exige e/ou atribui em maior número, as competências que se qualificam pelas habilidades profissionais, destacadas na Tabela 8:

Tabela 8 - Competências com foco em Habilidades Exigidas pela CBO

Descrição das Competências	
Trabalhar em equipe	Redigir documentos comerciais técnicos
Demonstrar capacidade de relacionamento	Solucionar problemas
Demonstrar capacidade de liderança	Demonstrar capacidade de expressão escrita
Motivar equipes	Demonstrar capacidade de negociação
Comunicar-se com clareza	Avaliar produção e produtividade
Comunicar-se em idiomas estrangeiros	Trabalhar sob pressão
Tomar decisões	Lidar com clientes e fornecedores
Enfrentar situações de emergência	Lidar com situações de risco e anormalidades
Socializar informações	Trocar experiências
Prestar primeiros-socorros	--

Fonte: CBO (2012).

As habilidades formaram um conjunto expressivo de exigências na formação como as que foram supracitadas acima, algumas delas revelam aspectos gerais:

“capacidade de liderança, comunicar-se com clareza, demonstrar capacidade de relacionamento, trabalhar em equipe, motivar equipes”, pois, não são competências exclusivas das engenharias, portanto, elas não revelam as especificidades necessárias na atuação destas.

Mas, por outro lado, as competências relacionadas em “lidar com situações de risco e anormalidades, prestar primeiros-socorros, enfrentar situações de emergência, trocar experiências, socializar informações, avaliar a produção e produtividade” são mais facilmente visualizadas no campo prático de atuação, pois a área petrolífera atua em áreas de risco biológico, ambiental, físico, bem como, exige enfrentar situações de emergência e para isso, a troca de experiências e o socializar das informações são fundamentais para produção. De acordo com a opinião dos entrevistados essa percepção do perigo no exercício da profissão é fundamental:

Primeiro ele tem que ter essas competências que a gente já falou, né. Da qualificação e da experiência. E o que a gente poderia acrescentar a mais... A meu ver, a gente poderia acrescentar a mais, buscar aquele profissional que tem perfil realmente pra trabalhar numa área perigosa, que tem comprometimento, que tem percepção de risco, que tem compromisso com sua saúde, com sua segurança, com o meio ambiente, já que é uma atividade que impacta muito o meio ambiente e a gente sabe que são os pequenos gestos que fazem as mudanças, né? (G2)

#### **4.2.3 Competências Exigidas pela CBO – Foco em Atitude**

No que se refere as competências atitudinais Bitencourt (2001) afirma que elas ajudam o profissional a fazer com que ele possua um comportamento condizente com a realidade em que vive. Para Ruas (1998) sem atitude não existe competência. De acordo com Durand (1997), pode-se dizer as atitudes estão relacionadas à capacidade do indivíduo agir em conformidade com uma visão intrínseca a sua formação, à ética, à responsabilidade profissional, ou seja, ela se exerce a partir de demonstrações práticas e posicionamentos, sejam eles normativos ou pessoais, tais como: “demonstrar espírito de cooperação, atuar com ética e transparência, conscientizar-se sobre as questões ambientais, buscar autodesenvolvimento, manter sigilo profissional”, dentre outras.

Esse tipo de competência é relevante na gestão de pessoas, pois os elementos que a conforma são gerais e podem ser desenvolvidas no processo educacional do profissional, ou seja, depende desde o âmbito familiar, acadêmico e

no próprio locus de trabalho em que está inserido o indivíduo. Nesses termos, não são competências exclusivas das engenharias, mas de parte considerável da vida profissional moderna, haja vista que de acordo com Hirata (1994), o trabalhador hoje passou a ter o poder decidir, de ter responsabilidade pelo fabricar e consertar, pelo gerenciamento da produção e da qualidade.

Em se tratando as ocupações supracitadas e baseando-se pela CBO, as competências com foco em atitude são as seguintes:

Tabela 9 - Competências com foco em Atitudes Exigidas pela CBO

<b>Descrição das Competências</b>	
Demonstrar flexibilidade	Atuar com ética e transparência
Demonstrar capacidade de avaliação	Buscar autodesenvolvimento
Demonstrar espírito de cooperação	Buscar atualização constantemente
Demonstrar capacidade em negócios	Trabalhar de forma organizada
Demonstrar dinamismo	Conscientizar-se sobre questões ambientais
Manter sigilo profissional	Agir pró-ativamente
Capacidade de raciocínio sintético e analítico	Demonstrar capacidade de discernimento
Demonstrar visão sistêmica	Assumir responsabilidades
Demonstrar motivação	Demonstrar afinidade para trabalhar com informática
Desenvolver e Demonstrar criatividade	Demonstrar responsabilidade

Fonte: CBO (2012).

Fechando esse primeiro momento da análise pode-se verificar com base nos documentos da CBO que as competências que envolvem habilidades e atitudes são bem mais exigidas em relação às competências que exigem conhecimento quando relacionado ao quadro geral de competências exigidas por essa entidade. Sendo assim, conclui-se que as competências atreladas ao saber-fazer, a aplicação do conhecimento, os aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho e o saber agir (Durand,1999; Bitencourt, 2001; Ruas 1998) tem sido priorizadas pela entidade.

#### 4.3 COMPETÊNCIAS REAIS: CONCEPÇÕES DE GESTORES E ESPECIALISTAS NA ÁREA PETROLÍFERA

O texto em questão resgatou a partir dos sujeitos da pesquisa, as percepções deles sobre as competências consideradas mais relevantes na prática do cotidiano profissional e que são exigidas daqueles que desenvolvem as ocupações chave em suas respectivas empresas.

O que realmente chama a atenção no primeiro momento ao se analisar as competências que realmente são solicitadas pelas empresas que atuam no segmento petrolífero é sem dúvida, o grande número de indicações feitas pelos gestores que não podem ser consideradas como competências.

Inicialmente, os gestores destacaram que as empresas exigem primeiro, a “formação nas áreas de engenharias” com quatro indicações. Já os especialistas pontuaram no mesmo item também com quatro indicações. Quando indagados sobre que competências são solicitadas dos profissionais que atuam em ocupações chave na empresa atualmente os entrevistados responderam assim:

O curso de engenharia geralmente, ou engenharia mecânica, ou engenharia elétrica, certo, ou engenharia de materiais, e hoje também com a possibilidade da engenharia de petróleo, né. Então, esses são os cursos básicos que você tem que ter. (G1)

O que a gente vem sempre observando, assim, a primeira etapa consiste numa análise de currículo, onde eles avaliam a sua, a sua formação acadêmica. Então, um curso técnico na área dessa indústria, já é um bom candidato. (E2)

Obviamente que esse tipo de exigência não pode ser considerada uma ‘competência’, mas sim, um critério ao trabalho. Porém, parte-se do pressuposto de que os conhecimentos formativos são fundamentais para que os profissionais tenham um perfil adequado para o tipo de atividade que venham a exercer em sua vida profissional e que a partir dela se desenvolvam as competências requisitadas pelas empresas.

Por outro lado, não basta à formação acadêmica para que os profissionais desenvolvam determinadas competências exigidas pela CBO e outros órgãos formativos. Ou seja, o conhecimento adquirido em uma formação acadêmica pode ser considerado uma base, no entanto, para exercitar uma competência, precisa-se do conhecimento (formal) aliado a outras ferramentas cognitivas do sujeito. Só assim ele poderá criar e potencializar as competências que é capaz de desenvolver em sua trajetória de trabalho e de vida mais geral.

Eles também afirmaram ao responder a questão sobre competências reais que a “experiência na função” é uma competência exigida pelas empresas com quatro indicações entre os gestores. Já entre os especialistas apenas um indicou a “experiência na função” como sendo uma competência.

Então você precisa de um profissional com experiência bem sucedida. Que ele, logicamente tem uma formação que mantenha ele, que ele próprio já tem o perfil de sempre se manter sempre atualizado, fazendo cursos de especializações, cursos profissionalizantes, ou cursos voltados pra área dele e as novidades, sejam novas leis jurídicas, novos impostos, a dinâmica, a parte contábil, ou a parte de normas técnicas. (G4)

Passando por essa etapa, eles vão pra uma entrevista técnica, onde eles vão conversar um pouquinho sobre a carreira, e tem que ver se o feedback do aluno, se ele já é da área, se ele já tem certo conhecimento básico. (E2)

O fato dos profissionais terem experiência comprovada na função, não a valida como uma competência em si mesma. Na verdade ela é muito mais um critério para a seleção ao trabalho. Evidentemente, as empresas esperam do profissional que já tem experiência por tempo de trabalho na função, que este tenha adquirido algumas competências, devido à prática exercida. Por outro lado, em si, a experiência não é uma competência, mas um disparador para que se crie a partir dela um conjunto de competências diante da vivência teórica e prática desenvolvida no percurso profissional.

Mais outra competência destacada pela visão dos entrevistados se refere a “saúde compatível com a função”. Essa resposta também não se enquadra com o conceito de competência. Pode ser entendido como uma condição física do sujeito. Alguns deles confundiram os significados o que são critérios exigidos à ocupação profissional com o que são competências profissionais que devem ser exercidas na mesma. Como mencionado anteriormente, são duas coisas diferentes.

Isso evidencia que a discussão sobre o que é competência, ainda é relativamente nova na cabeça dos profissionais, apesar dela já ocorrer a algum tempo, principalmente nos estudos sobre o trabalho e formação na contemporaneidade.

Todavia, os entrevistados também pontuaram algumas competências relevantes, mas em menor número de frequência entre eles, que serão analisadas a partir dos três tipos de competência já apresentados, conforme o desdobramento da Tabela 10, destacando-se, em primeiro lugar, as competências voltadas para o “conhecimento”. Lembradas apenas três vezes em um universo de 36 indicações, esse segmento de competências que de acordo com Durand (1999), diz respeito o saber que a pessoa acumulou ao longo da vida foi realmente pouco indicado embora estejam em sua essência voltados para aplicação técnica no desempenho das ocupações chave relacionadas ao segmento petrolífero.

Como visto anteriormente, os entrevistados focaram grande parte de suas indicações em critérios de seleção e de trabalho como formação e experiência. A partir disso entende-se que a baixa indicações de competências voltadas ao conhecimento aconteceu em virtude dos mesmos acreditarem que essas competências já devem vir com os profissionais desde a sua formação, seja no segmento técnico ou no que abrange a engenharia.

Já com relação às competências voltadas para as habilidades: “trabalhar em equipe, capacidade de interagir com novas tecnologias, ser multifuncional, capacidade de planejamento, capacidade de analisar o clima organizacional, trabalhar com gerenciamento de projeto, ter inteligência emocional e saber falar uma segunda língua, preferencialmente o inglês” cabe afirmar que com base em Silva e Cunha (2002) as mesmas expressam um conjunto de solicitações que as empresas realizam junto aos seus profissionais, segundo a visão destes.

De acordo com a percepção dos entrevistados, as competências que realmente são mais solicitadas pelas empresas, são as seguintes:



Tabela 10 – Competências Atualmente solicitadas pelas Empresas – Competências Reais

Descrição das Competências	Nº de Ind.	Nº de Ind.	TOT.	CATEGORIA	
	Gest.	Esp.			
Conhecimento sobre segurança no trabalho	--	01	01	<b>CONHECIMENTO Com 03 Indicações</b>	
Conhecimento em informática	01	--	01		
Conhecimentos de física, matemática e português	--	01	01		
Trabalhar em equipe	--	01	01	<b>HABILIDADE Com 12 Indicações</b>	
Saber falar uma segunda língua (preferencialmente o inglês)	01	01	02		
Capacidade de inovar	--	01	01		
Capacidade de interagir com novas tecnologias	--	02	02		
Capacidade de analisar o clima organizacional	01	--	01		
Facilidade para se adaptar a mudanças geográficas (morar em outras cidades ou mesmo países)	--	01	01		
Capacidade de tomar decisões	--	01	01		
Ser multifuncional	01	--	01		
Capacidade de planejamento	--	01	01		
Trabalhar com o gerenciamento de projetos	--	01	01		
Buscar por novos conhecimentos e por atualização	01	01	02		<b>ATITUDE Com 05 Indicações</b>
Inteligência emocional	--	01	01		
Abertura/Adaptação a mudanças e à adoção de novas posturas	01	01	02		
Formação na área de Engenharia ou Técnica	04	04	08	<b>16 Indicações não consideradas competências</b>	
Experiência profissional na função	04	01	05		
Saúde compatível com a função	01	--	01		
Cursos específicos na área	02	--	02		
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>36</b>		

Fonte: Coleta direta de dados (2012).

O que se observa em análise sobre essas competências registradas é que inicialmente elas não expressam diretamente às competências da CBO; segundo, os especialistas como se pode comprovar na Tabela 10 foram muito mais atentos em classificar as competências atribuídas as ocupações chave do que os gestores, ocorrendo um descompasso entre aquilo que os gestores disseram ser competências em relação às exposições dos especialistas; e terceiro, são

competências não diretamente ligadas às especificidades das ocupações que exercem, revelando que elas interagem no campo mais geral do trabalho.

Quanto às competências relacionadas às atitudes, evidenciou-se que deve ser o profissional que “busca por novos conhecimentos e por atualizações, tem facilidade para se adaptar a mudanças geográficas, adaptação a mudanças e à adoção de novas posturas, capacidade de inovar, capacidade de tomar decisões”.

Esses tipos de competências nem todos os profissionais são levados a desenvolver e elas se destacam como um diferencial junto às empresas que trabalham com uma administração mais flexível, pois de acordo com Meister (1999) as pessoas que estão mais atentas às mudanças, à criatividade e à inovação, respondem melhor diante dos desafios nas tomadas de decisões, sendo consideradas competentes, porque agregam outros conhecimentos que não são meramente técnicos da profissão.

Essas competências, portanto, não são produzidas simplesmente pelos conhecimentos de formação e de experiência, são produzidas por pessoas que desenvolvem esquemas cognitivos mais complexos para efetivá-las.

Nesse sentido, os entrevistados, mesmo tendo dificuldade em diferenciar o que são competências e critérios de seleção de forma mais clara, como foi visto na Tabela 10, por outro lado, conseguiram apontar para os outros tipos de competências de um modo mais direto do que os referenciais de competência da CBO, pois traduziram justamente aquilo em que é cobrado no cotidiano de trabalho, sendo que os especialistas foram mais sensíveis nesta percepção.

Por fim, entende-se que as competências citadas por eles também exigem que outras competências sejam articuladas no complexo dinâmico de cada uma delas. Nesse aspecto, algumas categorias expostas pela CBO não aparecem na exposição dos informantes da pesquisa, mas estão implicitamente nas competências atribuídas por eles como às atualmente solicitadas (reais) pelas empresas.

A seguir será realizada uma discussão sobre as competências que os gestores e especialistas acreditam que deveriam ser desenvolvidas nas empresas no tempo presente (competências ideais).

#### 4.4 COMPETÊNCIAS IDEAIS: CONCEPÇÕES DE GESTORES E ESPECIALISTAS NA ÁREA PETROLÍFERA

As competências 'ideais' se referem àquelas que os sujeitos da pesquisa acreditam ser importantes para o desenvolvimento das ocupações chave e das empresas que atuam no segmento petrolífero Potiguar, mesmo que não estejam sendo desenvolvidas no momento. Eles pontuaram alguns tipos de competências já existentes na atuação das empresas, conforme visto na Tabela 11 e outras que não foram destacadas anteriormente, tais como: “ser empreendedor, entender de gestão humana, comprometimento, percepção de risco, Compromisso com o meio ambiente, ser uma pessoa dinâmica, saber liderar”, como se visualiza na Tabela 11:

Tabela 11 – Competências Ideais

Descrição das Competências	Nº de Ind. Gest.	Nº de Ind. Esp.	TOT.	CATEGORIA
Entender de gestão humana	--	02	02	<b>CONHECIMENTO Com 03 Indicações</b>
Possuir um perfil para trabalhar em uma área perigosa	01	--	01	
Saber liderar	01	01	02	<b>HABILIDADE Com 08 Indicações</b>
Capacidade de inovar	-	01	01	
Habilidade para lidar com novas tecnologias	-	01	01	
Saber falar outro idioma (preferencialmente o inglês)	-	03	03	
Percepção de risco	01	-	01	
Ser uma pessoa dinâmica	02	-	02	
Comprometimento	02	-	02	<b>ATITUDE Com 19 Indicações</b>
Compromisso com a saúde	01	01	02	
Compromisso com o meio ambiente	01	01	02	
Compromisso com a segurança no trabalho	01	03	04	
Buscar uma formação continuada	-	01	01	
Inteligência emocional	01	-	01	
Saber se relacionar e lidar bem com as pessoas	02	02	04	
Ser empreendedor	01	-	01	
Formação adequada	01	02	03	
Experiência prática em indústria	02	-	02	<b>05 Indicações não consideradas competências</b>
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>35</b>	

Fonte: Coleta direta de dados (2012).

A análise sobre as frequências das falas dos entrevistados revelaram que mais uma vez as competências com foco em conhecimento tiveram um número reduzido de indicações diretas dos mesmos. No entanto, os dois aspectos relatados

são bastante importantes para a indústria petrolífera: “entender de gestão humana” e “possuir um perfil para trabalhar em uma área perigosa” são critérios fundamentais para se trabalhar no segmento e são lembrados mesmo que indiretamente por gestores e especialistas:

Então o que é necessário, né? Tem que saber, conhecer... tem que conhecer, e tem que atuar, e tem que praticar a parte de segurança do trabalho que é o uso dos EPI's, né? Que é o uso das informações de como manusear os maquinário né? E a competência da qual os mesmos, além dessa parte profissional, da parte de segurança né? Deve ser buscado também várias, várias outras competências voltadas pra área de relações humanas, a área pessoal né? Porque o profissional hoje, seja em qualquer área de atuação dele, não se faz necessário somente que ele tenha o conhecimento técnico, né? Que esse conhecimento técnico era que como nós chamávamos antigamente era o conhecimento só da máquina, né? Então ele tem também que buscar conhecimento nas outras áreas que vem agregar, como a área de relações públicas, as áreas de relações humanas, de administração, né? .(E3)

E, então o profissional, ele precisa saber, além da experiência e formação, lidar com pessoas. (G4)

é... o cara tem que ser bastante dinâmico com pessoas porque tanto ele vai liderar, como vai ser liderado. É... ele vai ter que ter um bom relacionamento com a equipe porque no momento que ele entra hoje numa equipe, ele vai ser dessa equipe vários dias, então o relacionamento tem que ser uma família. (G3)

Elas têm que ter esse conhecimento, elas têm que ter esse compromisso com essa atividade, né. Que às vezes a gente avalia muito o saber fazer as coisas, mas não avalia o comportamento das pessoas. Então esse comportamento no dia a dia é que vai realmente fazer a diferença, tanto na parte de segurança, de não se acidentar, na parte de saúde, de não ter que se aposentar antes da hora, ou ter que aumentar a fila do INSS por invalidez, né, por conta de uma atitude, que aí se a gente for citar, a gente poderia citar mil, né, pessoas que vão trabalhar junto a produtos químicos, que não usam o equipamento de proteção individual como a máscara, pessoas que vão trabalhar, é... num local ruidoso e que não usam o protetor auricular, que todos... isso que eu tô falando aqui é... é inerente a nossa atividade, né. (G2)

Observa-se que os gestores devido à função de planejar estão mais à frente neste item da pesquisa. Quando comparados com os especialistas, eles conseguiram propor um número maior de novas competências para o quadro das ocupações das empresas. Sendo que, ao se analisar o tipo de competências mais pontuadas por eles, pode-se notar que se destacaram as competências do tipo atitudinal.

O que se observa é uma realidade onde o mercado de trabalho como todo, exige pessoas mais compromissadas com o seus afazeres, pois apenas os conhecimentos científico e técnico são insuficientes para forjar competências que agreguem valor em relação ao capital social da empresa.

Desse modo, as competências mais citadas como propostas foram ao encontro do que se espera das grandes corporações que estão em conformidade com as mudanças culturais no exercício do trabalho, trazendo a ideia do empreendedor, do dinâmico, do compromissado, etc. São valores que se manifestam na sociedade flexibilizada, tanto na forma de organizar a produção social/material, como na sua própria produção, mediante as relações sociais (Meister, 1999; Silva e Cunha, 2002; Hirata, 1994).

#### 4.5 COMPETÊNCIAS FUTURAS: CONCEPÇÕES DE GESTORES E ESPECIALISTAS NA ÁREA PETROLÍFERA

As competências futuras são as possibilidades do homem pensar de forma prospectiva o seu próprio desenvolvimento, sendo, dessa forma, uma maneira de se preparar no presente para enfrentar o tempo futuro, mediante a análise das tendências da realidade.

Nesse sentido, algumas competências se repetiram nessa parte da análise quando comparados com as outras tabelas anteriormente citadas. Desse modo, é relevante destacar apenas àquelas competências que dizem respeito diretamente àquilo que anteriormente não foi pontuado.

Sendo assim, recortam-se as competências, tais como: “capacidade intelectual, capacidade de aprender continuamente, conhecimento na área de automação, conhecimento tecnológico avançado, rapidez na assimilação de mudanças, conhecer o processo, saber trabalhar no mar, saber trabalhar com prospecção de petróleo, capacidade de comunicação, trabalhar com energias renováveis”, de acordo com o Tabela 12:

Tabela 12 – Competências Futuras

Descrição das Competências	Nº de Ind.	Nº de Ind.	TOT.	CATEGORIA
	Gest.	Esp.		
Conhecimento na área de automação	01	01	02	<b>CONHECIMENTO Com 09 Indicações</b>
Conhecimento tecnológico avançado	01	--	01	
Boa capacidade intelectual	--	01	01	
Conhecer o processo	02	02	04	
Dominar uma segunda língua (preferencialmente o inglês)	--	01	01	
Rapidez na assimilação de mudanças	01	01	02	<b>HABILIDADE Com 12 Indicações</b>
Saber trabalhar no mar (Off Shore)	02	02	04	
Saber lidar com desafios	--	01	01	
Saber trabalhar com prospecção de petróleo	--	01	01	
Saber trabalhar em equipe	--	01	01	
Capacidade de inovar	--	01	01	
Capacidade de comunicação	--	01	01	
Trabalhar com energias renováveis	01	--	01	<b>ATITUDE Com 05 Indicações</b>
Preocupação com o meio ambiente	01	02	03	
Capacidade de aprender continuamente	--	02	02	
Formação na área de atuação	--	01	01	<b>01 Indicação não considerada competência</b>
<b>Total</b>				

Fonte: Coleta direta de dados (2012).

Praticamente, os gestores e especialistas conseguiram juntos perceber novas competências de forma mais próxima, segundo a visão de cada grupo de entrevistados, realçando-se as competências de conhecimento que desta vez pontuaram de maneira significativa no geral, tais como: conhecimento na área de automação; conhecimento tecnológico avançado; e conhecer o processo. O motivo para que o foco nas competências voltadas para o conhecimento seja mais acentuado quando se fala em perspectivas futuras certamente está atrelado ao fato das novas descobertas de campos de petróleo que tem sido feitas no Brasil como um todo, o que suscita a necessidade de novos estudos que possam preparar os profissionais para os desafios que estão por vir. De acordo com os entrevistados:

Outro tópico com o pré-sal vindo aí tem vários desafios. A Petrobrás tá montando centro de pesquisas no Rio de Janeiro, só pra estudar soluções pro pré-sal. Um dos desafios é na parte de materiais. Atravessar a camada de sal, que cobre o reservatório vai ser extremamente complicado. (E2)

É... A gente vê hoje pela, pela imprensa, né? Que a exploração de petróleo em campo terrestre, né? No Brasil, está chegando ao seu limite, né? Então tá se partindo para uma exploração em alto mar, né? Com a chegada da exploração, a divulgação do pré-sal, então pra isso sim, aí vai ser necessário mudar um pouco é... As atividades, de fazer com que o profissional ele busque, ele tenha novos conhecimentos, novas competências que pra ele vá se adaptar a essa mudança, né? (E3)

Pronto, eu acho que é uma área que vai ter um diferencial muito grande daqui a 10 anos, automação, a parte instrumental. Porque os equipamentos hoje que dispõem aqui em Mossoró, aqui no Brasil, a parte de sondagem terrestre são equipamentos antigos. São equipamentos mecânicos com manuais, mas que a indústria do petróleo ela tá voltada hoje para as sonda **off shore**, então são tudo automatizado, são sondas hidráulicas, elétricas, né. (G1)

Quanto às competências do tipo habilidades, eles destacaram: saber trabalhar no mar; saber trabalhar com prospecção de petróleo; capacidade de comunicação; e trabalhar com energias renováveis. O porquê das três primeiras competências terem sido citadas pode-se compreender claramente a partir dos trechos de entrevistas supracitados. No que diz respeito a trabalhar com energias renováveis, esta competência é uma tendência em virtude do próprio contexto de transformação vivido pela atual sociedade que a cada dia tem evoluído tecnologicamente e com isso vem buscando preservar os recursos naturais do planeta.

Esta preocupação fica mais clara ainda ao se perceber que entre as competências futuras elencadas na dimensão atitude está a preocupação com o meio ambiente que tanto se faz presente no discurso dos gestores como no dos especialistas:

E a questão ambiental, ela é um dado, é uma situação inerente à própria é... vamos dizer assim, produção, porque desde a questão da extração que deve ser feita de forma cuidadosa, até a questão do transporte e da produção e do refino. Que quando você trata com petróleo, você tem que ter a dimensão do meio ambiente, né. Então a questão ambiental, ela não só perpassa a questão, por exemplo de águas, de rios, da questão do clima, mas se passa também pela questão social: com quem eu to trabalhando, e meu entorno, o que é que tem no entorno do campo que eu estou produzindo? Tem pessoas pobres? Tem pessoas é... vamos dizer assim, que precisam de apoio social, né? Hoje se discute muito a chamada tecnologia assistiva que é uma tecnologia voltada pra aqueles casos de é... pessoas que vivem com baixa renda, que vivem com situações de pobreza, né. (E5)

Então ela precisaria de um tempo pra conhecer esse... essa área, esse tipo de serviço. E por ser, como falei, uma atividade extremamente perigosa, não dá pra adaptar esse funcionário na área, apenas baseado na parte teórica. Ele tem realmente que passar por um estágio pra que ele garanta a vida dele, a saúde dele, o respeito ao meio ambiente. (G2)

As indicações mostram quantas possibilidades de novas competências eles puderam pensar para o futuro próximo, servindo de parâmetro para preparação desses profissionais, no campo acadêmico e no trabalho.

Observa-se que dentre as competências futuras citadas quase todas estão atreladas ao campo de trabalho petrolífero, mas uma que se destacou quando um especialista citou que é necessário ter uma “boa capacidade intelectual”.

Essa competência se articula a outras diversas, sendo ela, portanto uma representação de todas as competências anteriormente exigidas nos mais diversos aspectos da análise. Ela tanto pode de ser uma exigência para uma atuação competente em qualquer momento que se possa pensar, como tende a ser ainda mais requerida, em virtude de ser o capital intelectual o gerador de conhecimentos e de das demais competências. Sendo assim, pode-se dizer que ela é essencial quando se trata da referida temática.

#### 4.6 GAP DE COMPETÊNCIAS

Os resultados mostram com base nas competências prescritas, reais, ideais e futuras a existência de vários gap's de competência que serão analisados levando em consideração simultaneamente os dois segmentos de ocupações mencionados pelos entrevistados como sendo chave para o segmento petrolífero (engenheiros e técnicos).

No que diz respeito a dimensão conhecimento o grande gap que se pode perceber se faz presente entre as competências prescritas e as competências futuras. Enquanto existe uma valorização nas competências prescritas de aspectos como a utilizar legislação trabalhista; o seguir normas técnicas vigentes; o conhecer informática para operar aplicativos padronizados; e realizar serviços de acordo com normas de higiene, saúde e segurança no trabalho, nas competências futuras, a preocupação se volta muito mais para aspectos voltados para o conhecimento tecnológico avançado; o conhecimento na área de automação; e até mesmo a boa capacidade intelectual.



Isso denota que os impactos provocados pela Revolução Tecnológica do presente século tem despertado nos entrevistados de acordo Silva e Cunha (2002) a necessidade de se contar com um profissional capaz de interagir com máquinas sofisticadas, inteligentes e que será um agente no processo de tomada de decisão.

Cabe destacar ainda a similaridade entre as competências voltadas para conhecimentos prescritas com as competências reais conforme pode ser observado na Tabela 13. Tal fato mostra que existe uma sintonia entre o que é solicitado pelas empresas de seus colaboradores e o que é realmente prescrito em termos de competência.

Ainda falando das competências voltadas para conhecimentos, entre as competências reais, pode-se perceber que os entrevistados consideram importante o fato dos profissionais que pretendem atuar em ocupações chave do segmento entenderem de gestão humana, o que não aparece em nenhum outro momento. Gestores e especialistas parecem estar concordando com Wood Junior e Picarelli Filho (1997) que mencionam algumas tendências de mudanças em nossa sociedade que passam obrigatoriamente pelo aumento do grau de interação entre indivíduos, grupos e organizações. De acordo com os entrevistados:

O trabalhador, profissional que queira ser bem sucedido na área de petróleo e gás, ele tem que ser um profissional que planeja. Ta eu vou fazer o quê? O que é que eu vou fazer? Que ele se avalia, né... que ele pensa, que ele toma a decisão e essa decisão ela não pode ser individual que é outra coisa a que área de petróleo hoje, ela ta muito focada nisso, a questão do chamado trabalho cooperativo, ou seja, do trabalho em equipe, tá. (E5)

Com relação às competências que se enquadram na dimensão habilidade, mais uma vez percebe-se a sintonia entre as competências prescritas e as realmente solicitadas pelas empresas. O grande gap aparece quando estas são comparadas com as competências futuras. Isso porque enquanto no presente existe a preocupação com competências como: trabalhar em equipe; comunicar-se em idiomas estrangeiros e até mesmo ser multifuncional, as competências futuras se voltam para aspectos como trabalhar com energias renováveis, saber lidar com desafios e rapidamente assimilar mudanças.

Tais discrepâncias podem ser justificadas em grande parte pelo próprio processo evolutivo pelo qual a sociedade vem passando. Na verdade o mundo tem se tornado uma grande aldeia global onde é possível de acordo com o GORENDER (1997), que os produtos sejam resultado de operações efetivadas em diferentes

países e até mesmo continentes. Tal fato pode sim ser o responsável por trazer a tona a necessidade de rápidas adaptações e mesmo a preocupação com uma possível escassez de recursos naturais.

Finalmente, ao tratar da dimensão da competência com foco em atitudes, percebe-se uma maior sintonia entre o que é prescrito, realmente solicitado, ideal e futuro em termos de competências. Na verdade, destaca-se um maior gap em relação às outras competências necessárias somente no que diz respeito ao conceito do que seria ideal para os entrevistados. Percebe-se nesse caso uma carência nos itens: compromisso com a segurança no trabalho; inteligência emocional; compromisso com a saúde; ser uma pessoa dinâmica; empreendedorismo; e o próprio comprometimento de uma maneira mais geral.





Caracterizada por Bitencourt (2001) como sendo o ingrediente da competência que une discurso e ação, a atitude é defendida por Hirata (1994) como sendo o fator que separa a antiga da nova forma de proceder dos colaboradores. Observa-se que o fato dos entrevistados estarem sentindo a ausência de compromisso, dinamismo e até mesmo capacidade empreendedora por parte dos colaboradores pode ter origem na tentativa que ainda hoje se vive de se desvincular da filosofia taylorista/fordista que segundo a própria Hirata (1994) limitava as atitudes dos profissionais.

Na verdade, o conceito de competências ainda procura se firmar diante dos vários questionamentos que sofrendo. De acordo com Boterf (2007), a gestão das competências pode ser considerada ainda sob o ângulo da virtualização. Para o autor ela ainda se constitui de tentativas, experimentações. O que se pode dizer ao final desta análise é que cabe aos profissionais e estudiosos da área superar os paradigmas existentes e implementar uma nova mentalidade que se adeque ao momento vivenciado. Nesse caso, a visão de gestão por competências.

TABELA 13 - Tabela contendo as competências Reais, Ideais e Futuras

Competências Reais	Competências Ideais	Competências Futuras
Conhecimento sobre segurança no trabalho	Possuir um perfil para trabalhar em uma área perigosa	-----
Conhecimento em informática	-----	-----
Conhecimentos de física, matemática e português	-----	-----
-----	Entender de gestão humana	-----
-----	-----	Conhecimento tecnológico avançado
-----	-----	Conhecer o processo
-----	-----	Conhecimento na área de automação
-----	-----	Boa capacidade intelectual
Trabalhar em equipe	Saber trabalhar em equipe	Saber trabalhar em equipe
Saber falar uma 2ª língua (preferencialmente o inglês)	Saber falar uma 2ª língua (preferencialmente o inglês)	Dominar uma 2ª língua (preferencialmente o inglês)
Capacidade de inovar	Capacidade de inovar	Capacidade de inovar
Capacidade de interagir com novas tecnologias	Habilidade para lidar com novas tecnologias	-----
Capacidade de analisar o clima organizacional	-----	-----
Facilidade para se adaptar a mudanças geográficas (morar em outras cidades ou mesmo países)	-----	-----
Capacidade de tomar decisões	-----	-----
Ser multifuncional	-----	-----
Capacidade de planejamento	-----	-----
Trabalhar com o gerenciamento de projetos	-----	-----
-----	Percepção de risco	-----
-----	Saber liderar	-----
-----	Saber se relacionar e lidar bem com as pessoas	-----
-----	-----	Trabalhar com energias renováveis
-----	-----	Rapidez na assimilação de mudanças
-----	-----	Saber trabalhar no mar (off shore)
-----	-----	Boa capacidade de se comunicar
-----	-----	Saber lidar com desafios
-----	-----	Saber trabalhar com prospecção de petróleo
Busca por novos conhecimentos e por atualização	Buscar uma formação continuada	Capacidade de aprender continuamente
Inteligência emocional	-----	-----
Abertura/adaptação a mudanças e na adoção de novas posturas	-----	-----
-----	Compromisso com o meio ambiente	Preocupação com o meio ambiente
-----	Compromisso com a segurança no trabalho	-----
-----	Inteligência emocional	-----
-----	Compromisso com a saúde	-----
-----	Ser uma pessoa dinâmica	-----
-----	Empreendedorismo	-----
-----	Comprometimento	-----
Formação na área de Engenharia ou Técnica	Formação adequada	Formação de acordo com a sua área de atuação
Experiência profissional na função	Experiência prática na indústria	-----
Saúde compatível com a função	Bom condicionamento físico	-----
Cursos específicos na área	-----	-----

Fonte: Coleta direta de dados (2012).

Legenda:  Conhecimentos  Habilidades  Atitudes  Não são competências

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O referido estudo possibilitou um percurso histórico, mas, sobretudo teórico sobre o campo das competências, enquanto uma área recente, mas ao mesmo tempo, requerida principalmente no plano profissional.

As ocupações de forma geral necessitam de competências como também as criam no processo permanente de evolução do mundo material, e, portanto, foi a partir da análise teórica e empírica que este estudo procurou contribuir, trazendo as percepções de sujeitos que atuam na área petrolífera, como espaço da pesquisa realizada em campo.

No que diz respeito as ocupações chave, elas se dividem basicamente em dois segmentos: engenheiros e técnicos. Em se tratando dos campos técnicos destacam-se as especialidades nas áreas de Eletrotécnica, Mecânica, Petróleo de Gás, Edificações, Informática, Instrumentação e Operador de Sonda. Já no campo da engenharia foram a Química, a Mecânica e a Elétrica.

Entre as **competências prescritas com foco em conhecimento** destacaram-se: Utilizar legislação trabalhista; Seguir normas técnicas vigentes; Conhecer informática para operar aplicativos padronizados e Comunicar-se em idiomas estrangeiros.

Entre as **competências prescritas com foco em habilidades** destacaram-se: Trabalhar em equipe; Demonstrar capacidade de negociação; Demonstrar capacidade de relacionamento; Prestar primeiros-socorros; Demonstrar capacidade de liderança Redigir documentos comerciais técnicos; Motivar equipes; Solucionar problemas; Comunicar-se com clareza; Avaliar produção e produtividade; Desenvolver criatividade; Trabalhar sob pressão; Trocar experiências; Lidar com clientes e fornecedores; Tomar decisões; Lidar com situações de risco e anormalidades; Enfrentar situações de emergência; Demonstrar capacidade de expressão escrita e Socializar informações.

Já no que diz respeito **competências prescritas com foco em atitudes** destacaram-se: Demonstrar flexibilidade; Atuar com ética e transparência; Demonstrar capacidade de avaliação; Buscar autodesenvolvimento; Demonstrar espírito de cooperação; Buscar atualização constantemente; Demonstrar capacidade em negócios; Trabalhar de forma organizada; Demonstrar dinamismo; Conscientizar-se sobre questões ambientais; Manter sigilo profissional; Agir pró-ativamente;

Capacidade de raciocínio sintético e analítico; Demonstrar capacidade de discernimento; Demonstrar visão sistêmica; Assumir responsabilidades; Demonstrar motivação; Demonstrar afinidade para trabalhar com informática e Demonstrar responsabilidade.

Divididas em conhecimentos, habilidade e atitudes, as **competências atuais** foram as seguintes:

**Conhecimento:** Conhecimento sobre segurança no trabalho; Conhecimento em informática e Conhecimentos de física, matemática e português.

**Habilidade:** Trabalhar em equipe; Saber falar uma 2ª língua (preferencialmente o inglês); Capacidade de inovar; Capacidade de interagir com novas tecnologias; Capacidade de analisar o clima organizacional; Facilidade para se adaptar a mudanças geográficas (morar em outras cidades ou mesmo países); Capacidade de tomar decisões; Ser multifuncional; Capacidade de planejamento e Trabalhar com o gerenciamento de projetos.

**Atitude:** Busca por novos conhecimentos e por atualização; Inteligência emocional e Abertura/adaptação a mudanças e na adoção de novas posturas.

As **competências propostas** foram as seguintes:

**Conhecimento:** Possuir um perfil para trabalhar em uma área perigosa e Entender de gestão humana.

**Habilidade:** Saber trabalhar em equipe; Saber falar uma 2ª língua (preferencialmente o inglês); Capacidade de inovar; Habilidade para lidar com novas tecnologias; Percepção de risco; Saber liderar e Saber se relacionar e lidar bem com as pessoas

**Atitude:** Buscar uma formação continuada; Compromisso com o meio ambiente; Compromisso com a segurança no trabalho; Inteligência emocional; Compromisso com a saúde; Ser uma pessoa dinâmica; Empreendedorismo; e Comprometimento.

Já as **competências futuras** foram:

**Conhecimento:** Conhecimento tecnológico avançado; Conhecer o processo; Conhecimento na área de automação e Boa capacidade intelectual;

**Habilidade:** Saber trabalhar em equipe; Dominar uma 2ª língua (preferencialmente o inglês); Capacidade de inovar; Trabalhar com energias renováveis; Rapidez na assimilação de mudanças; Saber trabalhar no mar (off shore); Boa capacidade de se comunicar; Saber lidar com desafios e Saber trabalhar com prospecção de petróleo.

**Atitude:** Capacidade de aprender continuamente e Preocupação com o meio ambiente.

Ao relatar o gap entre essas competências conseguiu-se perceber que os entrevistados ao citar como competências “**experiência na função**”; “**formação nas áreas de engenharias ou áreas específicas**” e até mesmo “**saúde compatível com a função**” confundiram critérios para seleção de profissionais com competências, o que evidencia ser a discussão sobre o que é competência, ainda relativamente nova na cabeça dos profissionais.

Percebeu-se também que algumas categorias expostas pela CBO não aparecem na exposição dos informantes da pesquisa, mas estão implicitamente nas competências atribuídas por eles como às atualmente solicitadas (atuais) pelas empresas.

Quando mencionadas as competências propostas as mais citadas foram ao encontro do que se espera das grandes corporações que estão em conformidade com as mudanças culturais no exercício do trabalho, trazendo a ideia do empreendedor, do dinâmico, do compromissado, etc. São valores que se manifestam na sociedade flexibilizada, tanto na forma de organizar a produção social/material, como na sua própria produção, mediante as relações sociais.

Ao se falar sobre competências futuras é importante destacar que foi citada pelos entrevistados a “boa capacidade intelectual”. Essa competência se articula a outras diversas, sendo ela, portanto uma representação de todas as competências anteriormente exigidas nos mais diversos aspectos da análise.

Ela tanto pode de ser uma exigência para uma atuação competente em qualquer momento que se possa pensar, como tende também ainda a ser mais requerida por todas as empresas em virtude de ser o capital intelectual, o gerador de conhecimentos e de das demais competências. Por este motivo ela é tão especial e ao ser mencionada pelos entrevistados mostra que a semente da gestão por competências está plantada, mesmo que de forma ainda embrionária na mente dos que são os responsáveis pelo presente e pelo futuro da indústria petrolífera potiguar.

Pode-se dizer que a limitação deste estudo consiste basicamente no pequeno número de questões aplicadas junto aos entrevistados. Acredita-se que em futuras pesquisas seria interessante abordar um número maior de questões.

Outra limitação diz respeito à participação de um número muito limitado de organizações na pesquisa.

Recomenda-se aprofundar os estudos sobre competências no segmento petrolífero em função dos poucos estudos voltados para o segmento;

Outra recomendação seria aplicar a pesquisa com um número maior de empresas e especialistas dentro do próprio Estado do Rio Grande do Norte;

Finalmente considera-se interessante a possibilidade de desenvolver o mesmo estudo em outros Estados ou áreas que se destacam na exploração e produção de petróleo e gás natural.

## REFERÊNCIAS

**A TERCEIRIZAÇÃO na Petrobras:** Alguns Pontos Para Reflexão. Pesquisa desenvolvida pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - DIEESE. 2006.

ANP - **Agência Nacional de Petróleo.** Participação do setor de petróleo chega a 9,05% do PIB em 2004.

\_\_\_\_\_. Apresentação do Estado do Rio Grande do Norte: 6ª Rodada de Licitações de Blocos Exploratórios – ANP. 2006.

\_\_\_\_\_. Agência Nacional do Petróleo, 2009. **Boletim mensal de produção.** 2009.

\_\_\_\_\_. ANP - Agência Nacional de Petróleo. Petróleo e Derivados. **Desenvolvimento e Produção. Boletim Mensal da Produção de Petróleo e Gás Natural.** 2009.

ALVES, Magnos. **Perfuração em queda Emprego também.** Jornal de Fato, Mossoró, 14 ago. 2011. p.4-5.

ARROIO, Ana; RÉGNIER, Karla. **O Novo Mundo do Trabalho:** Oportunidades e Desafios para o Presente. 2005.

AZEVEDO, Renata de Albuquerque de. **Qualificação profissional de trabalhadores na indústria de óleo, gás e energia na região Nordeste do Brasil.** 2009. 116 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.



BERNARDONI, Doralice Lopes. **Mapeamento de competências**: um estudo de caso na Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal do Paraná. 2010. 157 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, Universidade Federal Do Paraná, Curitiba, 2010.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais** – a contribuição da aprendizagem organizacional. Tese (doutorado). Porto Alegre, 2001.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994.

BRANDÃO, Hugo Pena & FREITAS, Isa Aparecida. **Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competência**. In: Treinamento, Desenvolvimento e Educação no Trabalho (organizado por Jairo Borges-Andrade & Gardênia Abbad), Brasília, Universidade de Brasília, Ed. Phonex, no prelo, 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena & GUIMARÃES Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.41, n.1, p.08-15, jan/mar, 2001.

BRANDÃO, H. P., GUIMARÃES Tomás de Aquino & BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.35, n.6, p.61-81, nov/dez, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão de competência e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumento de um mesmo constructo?** **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.41, n.1, p.8-15, jan/mar. 2001.

BRANDÃO, H. P. **Gestão baseada nas competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária**. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de Brasília - UnB, 1999.

BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho**: um estudo multinível. Tese (doutorado), Universidade de Brasília - UnB, 2009.

BRANDÃO, H. P. et al. **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus**. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública, 2008.

BRANDÃO, H. P. **Gestão baseada nas competências**: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de Brasília - UnB, 1999.

BRÍGIDO, Raimundo; STEFFEN Ivo. Organizadores: ALEXIM, João Carlos; FREIRE, Lucienne. **Certificação de Competências Profissionais - Relatos de Algumas Experiências Brasileiras**. Brasil. Organização Internacional do Trabalho, 2002.

BUNCK, G. P. La transmisión de las competencias de la formación y perfeccionamiento profesional de la RFA. in Revista CEDEFOP nº1/94, Berlin, 1994.

CINTRA, Rodrigo. **Petrobras vai reforçar produção em águas profundas no Rio Grande do Norte**. 2011.

Classificação Brasileira de Ocupações. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/home.jsf>>. Acesso em: 11 set. 2012.

Clube dos Empregados da Petrobrás. Disponível em: <<http://www.cepenatal.com.br/petrobrasnorn>> Acesso em: 05/02/2011.

CNE/CEB. Parecer 16/99. Brasília, MEC/SEMTEC, 1999.

**Construção dos referenciais nacionais dos cursos de graduação: bacharelados e licenciaturas Engenharias**. Disponível em: <[http://www.udesc.br/arquivos/id\\_submenu/75/construcao\\_dos\\_referenciais\\_nacionais.pdf](http://www.udesc.br/arquivos/id_submenu/75/construcao_dos_referenciais_nacionais.pdf)>. Acesso em: 10 nov. 2012.

Diário de Natal. **Produção de petróleo vai crescer 24% no RN**. Disponível em: <[http://www.diariodenatal.com.br/2010/01/21/economia2\\_0.php](http://www.diariodenatal.com.br/2010/01/21/economia2_0.php)>. Acesso em 05/02/2010.

DURAND, T. **Forms of Incompetence**. Proceedings Fourth International Conference on Competence -Based Management. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, Joel de Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas por Competência**: um novo modelo de gestão ou modismo. 2008.

DUTRA, Joel Souza **COMPETÊNCIAS**: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2010.

EMPRESA DE PESQUISA ENERGÉTICA (Brasil). **Balço Energético Nacional**. Disponível em: <[https://ben.epe.gov.br/downloads/Relatorio\\_Final\\_BEN\\_2011.pdf](https://ben.epe.gov.br/downloads/Relatorio_Final_BEN_2011.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2011.

FELIX, Carlos Alberto de Farias. **Competências dos Gestores Desportivos**: um estudo de caso no Comitê Olímpico Brasileiro-COB. 2008. 206 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Potiguar, Natal, 2008.

FERNANDES Camila Formozo. **A Evolução da Arrecadação de Royalties do Petróleo no Brasil e seu Impacto sobre o Desenvolvimento Econômico do Estado do Rio de Janeiro**. 2012.

FLEURY, M.T.L. & FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial, 2001, p. 183-196.

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

FREIRE, Aldemir. Depois de 6 anos seguidos de queda, produção de petróleo no RN voltou a subir em 2011.

FREIRE, Aldemir. Reservas de Petróleo no RN Cresceram 3,19% em 2011 e de Gás Recuaram 7,31%. 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GONCZI, A. (1999). **Competency-based learning**: a dubious past – an assured future? Em D. Boud, & J. Garrick (Orgs.), *Understanding learning at work* (pp. 180-194). London: Routledge.1999.

GOENDER, Jacob. **Globalização, tecnologia e relações de trabalho**. *Estud. av.*, São Paulo, v. 11, n. 29, 1997.

GUIMARÃES, Mirna Santiago. **Gestão do conhecimento baseado na análise de gap de competências**: um estudo de caso do DETRAN-RN. 206 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, 2008.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

HANSCH, Rosalice Marília. **Percepções de ganhos para os empregados na gestão por competências**: um estudo de caso. 2008. 141 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade Metodista De São Paulo, São Bernardo Do Campo, 2008.

HIRATA, H. **Da polarização das qualificações ao modelo da competência**. In: FERRETI, C. J. et al. *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. Petrópolis: Vozes, 1994, p. 128-142.

IBGE. **Banco de dados**: Estados. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=rn>>. Acesso em: 07 nov. 2012.

INFOENERGIA (Brasil). **Sem trabalhador qualificado setor de petróleo e gás retarda crescimento**. Disponível em: <<http://www.infoenergia.com.br/paginas/noticias.asp?codigo=4470>>. Acesso em: 20 out. 2011

INSTITUTO DE HOSPITALIDADE. Programa de certificação da qualidade profissional para o setor de turismo. Salvador, 2000/2001.

JESIEL, Mário. **O petróleo no desenvolvimento dos municípios do semi-árido potiguar**. In. PIQUET, Rosélia. SERRA, Rodrigo. (Org.) **Petróleo e região no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Garamond Universitária. 2007.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LUCCHESI, Celso Fernando. **Petróleo**. Estud. av. [online]. 1998, vol.12, n.33, pp. 17-40. ISSN 0103-4014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. – 6. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

MEISTER, J.C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books. 1999. 296 p.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

NOZOE Nelson Hideiki; BIANCHI Ana Maria; RONDET Ana Cristina Ablas. **A nova classificação brasileira de ocupações: anotações de uma pesquisa empírica**. 2006.

PAIVA, José De. **Produção de petróleo para de crescer no RN**. Jornal de Fato, Mossoró, 13 ago. 2011. p.1.

PARRY, S. B. **Qual é a competência justa?** (E qual se deve usar?). Training Magazine, p. 58-64, jun.1998.

PERRENOUD, Philippe et al. **As Competências para Ensinar no Século XXI: a formação dos professores e o desafio da avaliação**. Porto Alegre: ArtMed, 2002.

PETROBRÁS. **Bacia Potiguar: 25 anos de produção terrestre**. Natal: Assessoria de Comunicação Empresarial da UM-RNCE, 2004.

PETROBRÁS. **Plano estratégico Petrobrás 2020**. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/petrobrasri/apresentao-imprensa-pn-20112015>>. Acesso em: 07 Nov. 2012.

PIQUET, Rosélia. SERRA, Rodrigo. (Org.) **Petróleo e região no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Garamond Universitária. 2007.

RAPPEL, Eduardo. **Tendências do setor de petróleo e gás no Brasil: oportunidades e desafios para os fornecedores de bens e serviços**. In. PIQUET, Rosélia. SERRA, Rodrigo. (Org.) **Petróleo e região no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Garamond Universitária. 2007.

RIBEIRO Fernanda Cecília Ferreira; BORINI Felipe Mendes. **Desinvestimento nos processos de internacionalização: o caso Petrobras**. 2010.

RICHARDSON, R. J. (Org.). **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

RODRIGUES NETO, João. **A expectativa do petróleo: aspectos históricos do Rio Grande do Norte**. 2007. 240 f. Tese (Doutorado) – Instituto de Economia da UNICAMP, Campinas, 2007.

ROESCH, S. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 195-279.

RUAS, R. A. **Módulo: Consolidação, Aplicação e Apropriação do Treinamento**. SEBRAE/RS, CEPAC/UFRGS, NADE, dezembro de 1998.

RÜBENICH, Nilson Varella. **A Globalização e as Transformações Produtivas: consequências para o Mercado de Trabalho e para as Relações Trabalhistas no setor de autopeças do Rio Grande do Sul**. 2007. 132 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

SENAI-DN. Comitê Técnico Setorial; estrutura e funcionamento. Brasília, 2000.

SCIANNI, Marcelo Alvim; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. **Limites e possibilidades teóricas da articulação entre competências organizacionais e individuais: em direção a um novo constructo?** B. Téc. Senac: a R. Educ. Prof., Rio de Janeiro, v. 35, n.3, set./dez. 2009.

SILVA, Edna Lúcia da; CUNHA, Miriam Vieira da. **A formação profissional no século XXI: desafios e dilemas**. Ci. Inf., Brasília, v. 31, n. 3, p. 77-82, set./dez. 2002.

SIQUEIRA Mariana de; SANTOS Rafael César Coêlho dos. **Os campos maduros de petróleo e o desenvolvimento regional: o caso do nordeste brasileiro.** 2012.

Sindicato dos Petroleiros do Rio Grande do Norte. Notícias. Disponível em: <<http://www.sindipetrorn.org.br/noticia/terceirizados>>. Acesso em 05/02/2011.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. (2000) - **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC.2000.

TREVISAN, Gilka Cristina. **A noção de competências na educação profissional: o processo de ensino nos cursos de aprendizagem industrial da unidade do SENAI de Campo Grande-MS.** 2009. 271 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação: Mestrado em Educação, Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, 2009.

TRIVIÑOS, A N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais.** São Paulo: Atlas, 1990.

UDAETA, M. E. M. et al. **Análise do processo de formação profissional dentro da indústria de gás natural.** In: 3 Congresso Brasileiro de P&D em Petróleo e Gás, 2005, 2005, Salvador. Anais do 3 Congresso Brasileiro de P&D em Petróleo e Gás. Salvador - Bahia : Instituto Brasileiro de Petróleo e Gás - IBP, 2005, 2005. v. 2. p. 1-6.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.

WOOD Jr, Thomaz. **Mudança organizacional e transformação da função recursos humanos.** Revista da ESPM 1(2): 105-118. São Paulo, Nov/1994.

WOOD Jr, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente (Coord.). **Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo.** 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo de competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas.** São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

# APÊNDICE





Universidade Potiguar - UnP

Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA

Mestrado Profissional em Administração

### QUESTIONÁRIO

Este questionário objetiva estudar as “competências profissionais daqueles que atuam em ocupações chave” para o segmento petrolífero da Bacia Potiguar. Trata-se de uma pesquisa que tem finalidade **unicamente acadêmica** para a conclusão de dissertação do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar. As respostas serão tratadas com **sigilo absoluto** e a participação é **voluntária e anônima** (sem identificação). Qualquer dúvida ou sugestões sobre este questionário mantenha contato com a coordenação do mestrado pelo telefone (84)3215-1137, e-mail: contato.mpa@unp.br.

### PERFIL SÓCIODEMOGRÁFICO

1. **Sexo:** (I) masculino (II) feminino

2. **Idade:** (I) 18 a 35 anos (II) 36 a 47 anos (III) 48 a 66 anos (IV) 67 anos ou acima

3. **Escolaridade:**

(I) Ensino fundamental incompleto (1ºGrau) (II) Ensino Fundamental Completo (1ºGrau) (III) Ensino médio incompleto (2ºGrau) (IV) Ensino médio completo (2ºGrau)

(V) Superior completo. Qual? \_\_\_\_\_.

(VI) Superior incompleto. Qual? \_\_\_\_\_.

(VII) Especialização, mestrado ou doutorado. Qual? \_\_\_\_\_.

4. **Cargo que ocupa na empresa:** \_\_\_\_\_.

5. **Setor da empresa no qual atua:** \_\_\_\_\_.

6. **Quantidade de funcionários da empresa:** \_\_\_\_\_.

<b>QUESTÕES REFERENTES À TEMÁTICA DA PESQUISA</b>
---

- 1. Em sua opinião, quais as ocupações chave para o segmento responsável pela exploração, desenvolvimento e produção de petróleo?**
- 2. Que competências são solicitadas dos profissionais que atuam em ocupações chave na empresa atualmente?**
- 3. De acordo com seu ponto de vista, quais competências profissionais deveriam fazer parte do perfil dos indivíduos que hoje trabalham em ocupações chave para o segmento petrolífero?**
- 4. Baseado em sua experiência e, de acordo com as tendências da indústria petrolífera, quais competências não são essenciais no atual momento para o segmento, mas que em futuro próximo serão fundamentais para os profissionais que trabalham em ocupações chave para o setor?**