

Demanda de mão de obra da Petrobras por níveis de competências a partir da descoberta do pré-sal

48

LUCIANO VENELLI-COSTA *Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). E-mail: luciano.venelli@gmail.com*

GILSON MENDES PINTO *Mestre em Administração pela Universidade Metodista de São Paulo (Umes). E-mail: gilson.mp@hotmail.com*

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo mapear, por meio dos processos seletivos públicos (PSP) de recrutamento — editais —, quais os profissionais arrematados pela Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras) no período pós-descoberta da camada do pré-sal brasileiro. A pesquisa se justifica pela previsão de crescimento da produção nacional de petróleo e gás natural estimada para os próximos anos, o que poderá causar um descompasso entre a oferta e a demanda de mão de obra para o seu desenvolvimento. O método documental baseou-se em todos os editais das empresas do Sistema Petrobras de 2006 a 2013. Como resultado, a pesquisa revelou que a Petrobras não recruta profissionais para posições de nível gerencial. Os resultados demonstraram ainda que 56,8% das vagas abertas ao recrutamento são destinadas aos profissionais com formação de nível médio e que 76,4% das vagas são relacionadas ao processo fabril. A pesquisa evidencia que a maior demanda da Petrobras é de profissionais de nível médio com formação técnica.

PALAVRAS-CHAVE

Competências. Petrobras. Pré-sal. Mão de obra. Processo seletivo público.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Segundo Tolmasquim (2012), o desenvolvimento da tecnologia de exploração e produção de petróleo e gás natural em águas profundas está colo-

cando o Brasil em uma posição de importância no setor de petróleo e de gás natural, principalmente depois do advento da descoberta do pré-sal brasileiro. O país alcançou em 2006 sua autossuficiência em petróleo e, a partir de 2009, entrou para o grupo de países exportadores de petróleo.

O Ministério das Minas e Energia – MME (2009) elencou alguns desafios a serem superados na exploração do pré-sal brasileiro e destacou como barreiras o desafio geográfico proporcionado pela grande extensão territorial das reservas e a distância a que estas se encontram da costa brasileira. O fato de as reservas estarem situadas a grandes profundidades demandará novas tecnologias em equipamentos que superem a grande pressão da coluna de água, a acidez e as baixas temperaturas. Considera também a necessidade de a extração das reservas superar o desafio ambiental, já que as reservas contêm concentração de dióxido de carbono. O estudo contempla, ainda, o desafio financeiro de acesso a fontes de financiamento adequadas e necessárias às operações exploratórias.

A Petrobras é uma empresa estatal brasileira de capital aberto e de economia mista, cujo controle acionário está a cargo da União, e atua nas áreas de exploração, produção, refino, comercialização e transporte de petróleo, seus derivados e gás natural. Exerceu suas atividades em regime de monopólio no período de 1954 a 1997, quando o Governo Federal sancionou a Lei n. 9.478 (1997), que permitiria ao Governo contratar empresas privadas para tais atividades. Esta lei possibilitou à Petrobras liderar o consórcio com a *British Gas* e a *Partex* nas pesquisas na costa brasileira, o que resultou na descoberta das reservas da camada do pré-sal.

Segundo Schutte (2012), abre-se um potencial de novas oportunidades para empresas privadas brasileiras, pois o pré-sal exigirá concentração de esforços por parte da Petrobras que, desde 2011, colocou em curso um programa de investimento, gerando uma nova dinâmica no setor. Com as expectativas de investimentos a serem realizados em exploração, desenvolvimento e produção, estima-se uma geração de 87,2 milhões de vagas diretas, indiretas e induzidas até 2043. Calcula-se que serão criadas oportunidades

de nível superior e de nível técnico não apenas no setor de extração e produção de óleo e gás, mas também em toda a cadeia produtiva.

A grande inquietação do autor se estabelece na expectativa de poder contribuir para que centros formadores possam adequar e se adaptarem de forma a atender à demanda futura, além de subsidiar com números as expectativas no mercado de mão de obra geradas pelas notícias e comunicações feitas publicamente sobre os benefícios da descoberta do pré-sal.

PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

A produção nacional de petróleo e gás natural deverá ser duplicada de 2007 até 2020 com a exploração e produção da camada do pré-sal, o que demandará um grande nível de competências tecnológicas, assim como a formação de mão de obra especializada e com as competências específicas para a obtenção do sucesso dos sistemas de exploração e produção de petróleo e gás natural (MINISTÉRIO DAS MINAS E ENERGIA, 2007).

A grande preocupação da indústria de energia é que as empresas do setor não devem encontrar novos profissionais em quantidade adequada para expansão ou para substituir aqueles que sairão, uma vez que o envelhecimento dos profissionais que trabalham na indústria de energia também é observado (MELO; DUNZER; MELO, 2008). Um possível descompasso entre oferta e demanda de mão de obra pode causar problemas à exploração e produção do pré-sal brasileiro, de forma que lograr êxito em adequar oferta e demanda de mão de obra se constitui em fator importante para o sucesso dos investimentos no pré-sal. O descompasso acontece quando as notícias de falta de profissionais para o preenchimento de vagas provocam uma abertura desmedida de cursos para atender à demanda. Como a formação não é imediata, a produtividade fica comprometida e a empresa perde mercado, não necessitando mais dos profissionais que, quando formados, não têm mais as ofertas de emprego que os incentivaram a estudar. Assim, é preciso conhecer melhor a quantidade e qual o perfil de profissionais demandados, para evitar que se invista em mão de obra que não terá adequação para este mercado de trabalho.

O objetivo foi mapear, por meio dos PSP de recrutamento – editais –, quais os profissionais arrematados pela Petrobras por níveis de competências no período de 2006 a 2013.

Esta pesquisa se justifica pela importância econômica que o pré-sal possui no cenário econômico brasileiro e pela estimativa do descompasso entre a oferta e a demanda de mão de obra para o seu desenvolvimento. Do ponto de vista acadêmico, há muitas pesquisas publicadas sobre o pré-sal e seus desafios tecnológicos, mas não há análises de mão de obra categorizadas por níveis de competências ou com base nos PSP, o que vem a ser uma contribuição deste trabalho.

O artigo está estruturado da seguinte forma: a próxima seção apresenta a Revisão bibliográfica, abordando os temas: pré-sal, Petrobras e gestão por competências; em seguida, a seção Método explica como os dados foram levantados e analisados; e a seção Análise dos resultados apresenta os dados categorizados e compilados. A Conclusão apresenta os principais achados, contribuições e limitações do estudo; e, por fim, são listadas todas as referências citadas.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Basicamente, serão esclarecidos os conceitos do pré-sal, a importância e a estrutura da Petrobras neste contexto, suas principais diretrizes em gestão de pessoas e, por fim, o modelo de gestão por competências no qual se baseia a categorização dos profissionais recrutados.

PRÉ-SAL

De acordo com Schutte (2012), o pré-sal teve seu início em agosto de 2006, quando foi formado um consórcio liderado pela Petrobras que contava com a contribuição e participação da *British Gas* e da *Partex* que, pesquisando e realizando perfurações em uma área específica denominada Tupi, ao atingirem mais de 5 mil metros abaixo do nível do mar, terminaram por encontrar petróleo. O sucesso do consórcio nas pesquisas e perfurações realizadas na região incentivou a continuidade e o avanço

de novas buscas por reservas, o que ocasionou a perfuração de outros poços, principalmente na região pré-denominada Yara na bacia de Santos (SP), que revelaram reservas inicialmente estimadas entre 3 e 5 bilhões de barris de petróleo.

As descobertas nos campos de Tupi e Yara incentivaram as pesquisas e perfurações no campo pré-denominado Baleias na região de Campos (RJ), onde também foram descobertas importantes reservas na ordem de 1,5 a 2 bilhões de barris. As descobertas comprovadas realizadas pelo consórcio nos campos de Tupi, Yara e Baleias levaram o governo brasileiro, em novembro de 2007, a oficialmente anunciar as descobertas apresentando as novas fronteiras geológicas e de exploração das reservas petrolíferas nacionais em uma região que abrangia estados de Santa Catarina até o Espírito Santo.

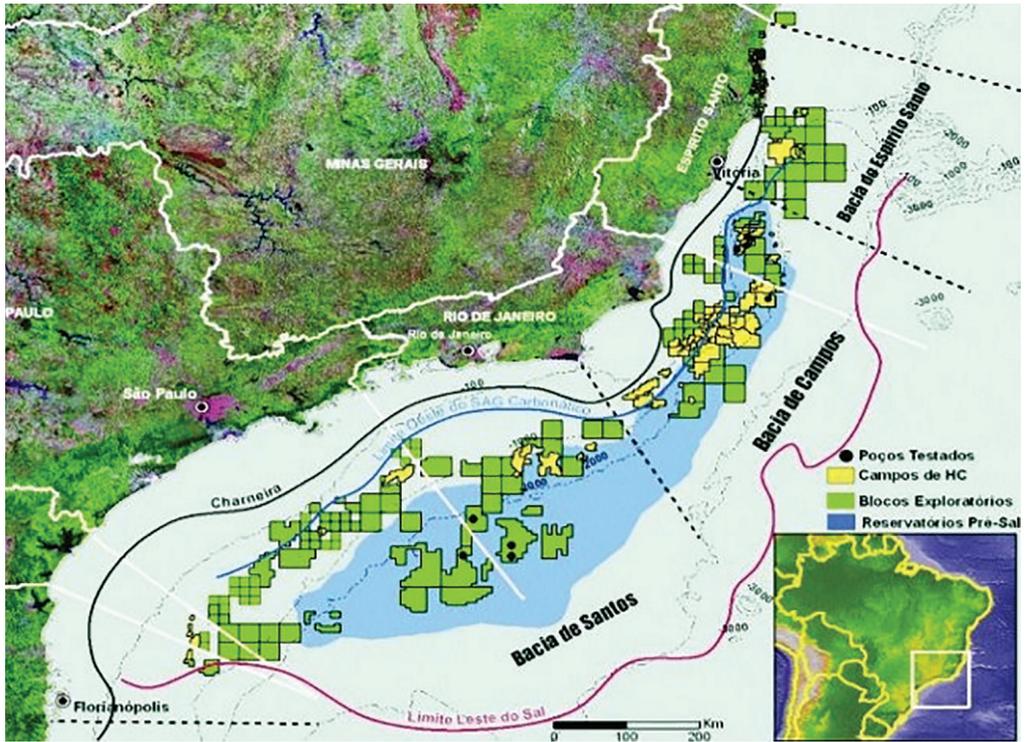
Segundo o MME (2009), reservas de petróleo e gás da camada do pré-sal brasileiro se estendem por uma área aproximada de 800 quilômetros de comprimento e 200 quilômetros de largura, abrangendo desde o Estado do Espírito Santo até o Estado de Santa Catarina, e estão localizadas a aproximadamente 300 quilômetros de distância da costa brasileira e a cerca de 7 mil metros abaixo do nível do mar (Figura 1).

Segundo a Associação dos Juizes do Rio Grande do Sul (Ajuris) (2009), a província petrolífera do pré-sal representa um verdadeiro tesouro energético equivalente a aproximadamente 50 bilhões de barris de petróleo.

A principal descoberta até o momento é protagonizada pelo gigantesco poço de Libra, situado a 183 quilômetros da costa do Rio de Janeiro, com um volume recuperável de óleo que pode variar entre 3,7 e 15 bilhões de barris, sendo a estimativa mais provável de 7,9 bilhões de barris (SEABRA; FREITAS; POLETTE; CASILLAS, 2011).

Em 2009, o governo brasileiro deu início a toda a regulamentação referente ao pré-sal quando, em 31 de agosto, regulamentou o Projeto de Lei n. 5.938 (MME, 2009), que dispõe sobre a exploração e a produção de petróleo, de gás natural e de outros hidrocarbonetos fluidos sob o regime de partilha de produção, em áreas do pré-sal e em áreas estratégicas. O Governo

FIGURA 1 – FOTO AÉREA COM DESENHO ESQUEMÁTICO DA ÁREA DA CAMADA PRÉ-SAL



53

Fonte: Fatos e dados (2015).

Federal complementou a legislação referente à operação do pré-sal brasileiro na Lei n. 12.276 (2010), na qual autoriza a União a ceder onerosamente à Petrobras o exercício das atividades de pesquisa e lavra de petróleo, de gás natural e de outros hidrocarbonetos fluidos de que trata o inciso I do artigo 177 da Constituição Federal.

PETROBRAS

A Petrobras foi estabelecida juridicamente como Petróleo Brasileiro S.A., em 3 de outubro de 1953, com a promulgação da Lei n. 2.004 (1953), sancionada pelo então presidente da República Getúlio Vargas. A lei dispõe sobre a política nacional do petróleo, definindo e estabelecendo o monopólio estatal nacional do petróleo, as atribuições e responsabilidades do Conselho Nacional do Petróleo e, ainda, determinando a obrigatoriedade da criação da Petrobras.

A Petrobras S.A. (2014a) foi constituída legalmente em 15 de dezembro de 1976 como uma sociedade aberta de economia mista, de acordo

com o Decreto-Lei n. 200 (1967), já que conta com acionistas minoritários públicos e privados em seu quadro acionário. O controle acionário da Petrobras está a cargo da União, que detém 50,26% das ações ordinárias da companhia de forma direta e, indiretamente, outros 10,28% mediante as participações acionárias do BNDES, Previ e Bndespar (BM&FBOVESPA, 2015).

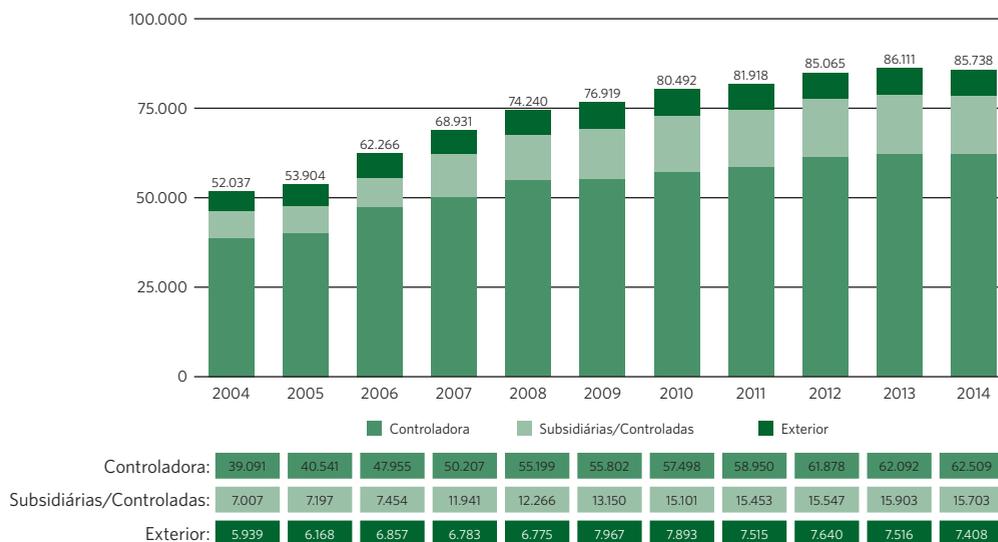
A Petrobras atua nas áreas de exploração, produção, refino, comercialização e transporte de petróleo, seus derivados e gás natural, nas quais exerceu suas atividades em regime de monopólio no período de 1954 a 1997 quando, em 6 de agosto, o Governo Federal sancionou a Lei n. 9.478 (1997), que permitiria ao governo contratar empresas privadas para tais atividades, além de criar a Agência Nacional do Petróleo (ANP) como órgão responsável pela regulamentação, fiscalização e contratações do setor petrolífero nacional e o Conselho Nacional de Política Energética (CNPE) como órgão responsável pela política energética nacional. Esta lei possibilitou à Petrobras liderar o consórcio com a *British Gas* e a *Partex* nas pesquisas na costa brasileira, o que resultou na descoberta das reservas da camada do pré-sal.

Segundo Schutte (2012), abre-se um potencial de novas oportunidades para empresas privadas brasileiras, pois o pré-sal exigirá concentração de esforços por parte da Petrobras que, desde 2011, colocou em curso um programa de investimento, gerando uma nova dinâmica no setor.

Entre os desafios encontrados para a execução desse plano de investimento, podem ser citadas as incertezas quanto ao preço do petróleo no mercado internacional, as dinâmicas das curvas de oferta e demanda do petróleo, o desenvolvimento de novas tecnologias automotivas e energéticas, a dificuldade em encontrar mão de obra capacitada, a capacidade de execução simultânea de elevado número de projetos e o desenvolvimento da cadeia de fornecedores da companhia (SANEMATSU, 2012, p. 4).

Como o foco deste trabalho está na demanda de mão de obra, o Gráfico 1 apresenta o crescimento do efetivo de funcionários do Sistema Petrobras no período de 2004 a 2014.

GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DO EFETIVO DE FUNCIONÁRIOS DO SISTEMA PETROBRAS



55

Fonte: Petrobras (2014a).

Os números apresentados demonstram um crescimento de 64,76% no quadro de pessoal do Sistema Petrobras, demonstrando que o crescimento nos investimentos está relacionado à necessidade de crescimento em recrutamento, admissão e qualificação profissional.

O Sistema Petrobras (PETROBRAS, 2014a) está composto por quatro empresas do grupo que atuam de forma integrada e concentram suas atividades operacionais. O Sistema é formado por Petrobras Distribuidora, que atua na distribuição, comercialização e industrialização de produtos de petróleo e derivados, além de atividades de importação e exportação. A Petrobras Biocombustível atua na produção e comercialização de biocombustíveis em todo o Brasil, contribuindo para a diversificação da matriz energética brasileira. A Transpetro atende às atividades de transporte e armazenamento de petróleo e derivados, álcool, biocombustíveis e gás natural e é responsável por mais de 14 mil quilômetros de dutos que interligam todas as regiões brasileiras e, por fim, a Liquegás Distribuidora, que atua no engarrafamento, distribuição e comercialização de gás liquefeito de petróleo.

A necessidade de resposta adequada a toda essa expansão no quadro de funcionários do Sistema Petrobras fundamenta a razão pela qual o departamento de Recursos Humanos se constitui para a Petrobras uma das quatro Funções Corporativas Estratégicas da companhia até 2030. Melo, Dunzer e Melo (2008) enfatizam que a grande preocupação da indústria de petróleo

e gás natural é que o número de graduados formados é insuficiente ou mal distribuído, de forma que as empresas do setor não encontram profissionais em quantidade adequada ao crescimento do setor ou mesmo profissionais para substituir aqueles que sairão do mercado por aposentadoria nos próximos anos, uma vez que o envelhecimento dos profissionais que trabalham na indústria de energia já foi identificado pelas empresas do setor.

Para a Petrobras, a capacitação e o desenvolvimento de seu pessoal sempre foram prioridade na gestão de pessoas, em razão da carência de mão de obra especializada para a instalação da indústria de petróleo no país. O empregado é incentivado a continuar os estudos, financiados total ou parcialmente pela empresa, seja no nível técnico, superior ou pós-graduação (especialização, MBA, mestrado ou doutorado), no Brasil ou no exterior. Por meio de programas de treinamento e desenvolvimento, a empresa busca investir na retenção de seus talentos, aprimorando suas competências individuais e atendendo à dinâmica dos negócios (MELO; SUNZER; MELO, 2008, p. 10).

De acordo com Mundim (2011), a gestão de pessoas do Sistema Petrobras necessita de um modelo de gestão por competências com capacidade de integrar gestão de pessoas, processos e resultados organizacionais proporcionando diagnósticos precisos e em tempo adequado para a qualificação de pessoas e otimização dos recursos.

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

White (1959) foi o responsável por tratar inicialmente o tema “competências” definindo seu significado como derivado do processo de aprendizagem e interação com o meio ambiente, sendo esta uma necessidade humana de satisfação ao lidar de forma eficaz com o ambiente.

Segundo Dutra (2004), o conceito de competência foi pela primeira vez apresentado de forma estruturada na década de 1970, por McClelland (1973), aprimorado posteriormente por Boyatzis (1982). Ambos tratam a competência como adequação da pessoa para determinado cargo, sendo essa um repertório de conhecimentos, habilidades e atitudes que o sujeito mobiliza em contexto específico que lhe é apropriado para realizar resultados superiores.

No entanto, são autores como Le Boterf (2003) e Zarifian (2001) que exploram o conceito de competência associado à ideia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa. Esta construção do conceito de competência explica de maneira mais adequada o que observamos na realidade das empresas (DUTRA, 2004, p. 22).

Dentro do contexto organizacional e de seus objetivos estratégicos, as empresas têm formulado modelos que permitam identificar, analisar e desenvolver em seus funcionários as competências individuais necessárias para que estas alcancem seus objetivos estratégicos. É neste cenário que Gramigna (2007), ao tratar o assunto mapeamento na gestão de competências, propõe o desdobramento de competências individuais em dois tipos:

- competências técnicas – são as competências que compõem o perfil e formação do profissional e são necessárias ou essenciais para que este possa ocupar determinado cargo;
- competências de suporte – são as que agregam valor às competências técnicas e que fazem a diferença no perfil profissional das pessoas.

Dutra (2004) segue a linha francesa representada pelos autores Zarifian (2001) e Le Boterf (2003), associando o modelo de desenvolvimento de competências com carreira, avaliação de desempenho, remuneração e com movimentação de pessoas. Este modelo engloba três conceitos associados à gestão por competências: a entrega, a complexidade e o espaço ocupacional, possibilitando a movimentação vertical, horizontal e transversal dos profissionais em eixos de carreira distintos ao longo de suas vidas profissionais.

Nesta abordagem, as competências estão diretamente relacionadas à capacidade de entrega das pessoas. Dutra (2004) cita que, por vezes, profissionais ocupando o mesmo cargo e com os mesmos salários possuem capacidades de entrega e de agregação de resultados distintos. Para o autor, essa capacidade de entrega e agregação de valor está diretamente relacionada

à forma de se realizar o trabalho, associando esta a padrões de complexidade para entender as diferenças de contribuição das pessoas.

O Quadro 1 ilustra a base do modelo. São construídos eixos de carreira de forma estratégica para a organização — neste exemplo: gerencial, administrativo, técnico e operacional. Cada trajetória tem divisões em níveis de complexidade crescentes (na vertical), em que a agregação de valor semelhante, independentemente do eixo de carreira, corresponde a faixas salariais semelhantes (Exemplo: níveis G1, A4, T3).

Dutra (2004) define o conceito de espaço ocupacional como decorrente do somatório da entrega de cada pessoa e do nível de complexidade de suas capacidades e responsabilidades. À medida que os conhecimentos adquiridos de modo formal ou informal, somados às demandas do trabalho, vão ampliando o espaço ocupacional, a pessoa pode extrapolar os limites do seu nível de complexidade e ser capaz de começar a entregar no nível acima, sem mudança de cargo, somente com base no espaço ocupacional que passa a ser ampliado. Nesse contexto, a ampliação do espaço ocupacional é indicador de desenvolvimento da pessoa, devendo estar associada ao crescimento salarial.

Nesta pesquisa, foi adotado o modelo proposto por Dutra (2004) por possuir maior adequação e adaptabilidade aos objetivos propostos pela pesquisa. O modelo proposto por Gramigna (2007) está direcionado à cria-

QUADRO 1 – RELAÇÃO ENTRE EIXOS DE CARREIRA E A FAIXA SALARIAL

Faixa salarial	Gerencial	Administrativo	Técnico	Operacional
IX	G5			
VIII	G4		T6	
VII	G3	A6	T5	
VI	G2	A5	T4	

(continua)

QUADRO 1 – RELAÇÃO ENTRE EIXOS DE CARREIRA E A FAIXA SALARIAL (continuação)

Faixa salarial	Gerencial	Administrativo	Técnico	Operacional
V	G1	A4	T3	
IV		A3	T2	O4
III		A2	T1	O3
II		A1		O2
I		A1		O1

59

Fonte: Dutra (2004, p. 83).

ção de diferencial competitivo mediante a avaliação do público interno das organizações e, portanto, de difícil aplicabilidade ao trabalho proposto. O modelo de Dutra (2004) adotado é de aplicabilidade plena por se valer da relação salarial na definição entre os níveis de competências e os espaços ocupacionais, sendo, por conseguinte, o modelo teórico utilizado para a criação das categorias de competências na análise dos PSP (editais) dos profissionais recrutados pelo Sistema Petrobras no período de 2006 a 2013.

MÉTODO

Esta pesquisa documental utilizou como fonte os editais públicos de seleção e recrutamento, ou seja, os PSP do Sistema Petrobras de 2006 a 2013.

Os procedimentos no levantamento de dados levaram em consideração os PSP da Petrobras e de suas subsidiárias: Petrobras Transportes S.A. (Transpetro), Petrobras Distribuidora S.A., Petrobras Biocombustíveis S.A. e Liquigás.

A partir da definição da amostra, partiu-se para o levantamento de todos os PSP do sistema Petrobras no período de 2006 a 2013, cujos históricos de PSP divulgados estão nos sites (*websites*) da Petrobras e Petrobras Biocombustíveis (PETROBRAS, 2014b), Transpetro (2014), Petrobras Distribuidora (2014) e Liquigás (2014). Também foram fontes utilizadas no levantamento dos PSP os *websites* das empresas organizadoras dos PSP do sistema Petrobras, como a Empresa de Seleção Pública e Privada Ltda. (CESGRANRIO, 2014), o Centro de Seleção e de Promoção de Eventos da Universidade de Brasília (Cespe/UnB) (2014) e o Centro Concursos Públicos, Consultoria e Administração Ltda. (CETRO, 2014). Complementam o trabalho de pesquisa e coleta do levantamento dos editais de PSP realizados nas escolas organizadoras de cursos preparatórios como a Editora Central de Concursos Ltda. (CENTRAL DE CONCURSOS, 2014) e o Grupo

Anhanguera Educacional – Rede de Ensino LFG (LFG, 2014), pelos respectivos históricos de editais de PSP em seus *websites*.

No período, o sistema Petrobras foi responsável pela abertura de 29 PSP distribuídos da seguinte forma pelo sistema:

- Petrobras – foram publicados 12 editais de PSP e 28 editais de retificação, dos quais, depois de detalhada análise, 11 foram considerados por fornecerem informações pertinentes à pesquisa;
- Petrobras Distribuidora – foram publicados cinco editais de PSP e quatro editais de retificação, dos quais, após detalhada análise, não foram considerados por não fornecerem informações pertinentes à pesquisa;
- Transpetro – foram publicados cinco editais de PSP e seis editais de retificação, dos quais, após detalhada análise, três foram considerados por fornecerem informações pertinentes à pesquisa;
- Petrobras Biocombustíveis – foi publicado um edital de PSP e dois editais de retificação, dos quais, após detalhada análise, não foram considerados por não fornecerem informações pertinentes à pesquisa;
- Liquigás – foram publicados seis editais de PSP e seis editais de retificação, dos quais, após detalhada análise, cinco foram considerados por fornecerem informações pertinentes à pesquisa.

Com o objetivo de conferir maior assertividade quanto aos períodos de recrutamento do sistema Petrobras, considerou-se o ano da divulgação dos candidatos aprovados nos PSP em detrimento do ano de divulgação do edital, uma vez que alguns PSP foram divulgados ao final de um ano e seus processos se estenderam até a divulgação dos candidatos aprovados no ano seguinte. Na análise dos editais de PSP, optou-se por incluir os editais publicados pela Petrobras e pela Transpetro em 2005, visto que estes foram publicados ao final de 2005, com o início das inscrições e as demais etapas do processo seletivo sendo realizados em 2006.

Na segunda etapa, foi realizada a análise nos editais de PSP de forma a identificar, compreender, coletar e consolidar as informações quantitativas

referentes aos cargos a serem recrutados, o número de vagas disponíveis, o nível de formação acadêmica e técnica solicitada para cada posição, a remuneração proposta, a empresa do sistema solicitante, a região de alocação das vagas, o mês e o ano de publicação dos editais de PSP. Nesta etapa, ainda foram realizadas as tarefas de classificação da oferta de profissionais por níveis de competências. Foi adotada como modelo a proposta de Dutra (2004) de desenvolvimento de competências e de carreira associados aos eixos de carreira. O trabalho consistiu em definir, distribuir e agrupar a intenção de recrutamento do sistema Petrobras nos principais eixos de carreiras e nas faixas de remuneração, pela análise das áreas de formação requeridas, das atividades a serem desenvolvidas, dos níveis de formação mínimos requeridos e dos níveis de remuneração ofertados.

Para efeito da atualização das remunerações ofertadas e a construção da análise por faixas de remuneração, foram consideradas as remunerações mais recentes ofertadas pelas empresas para cada posição, trazidas ao valor presente de julho/2013, corrigido pela Tabela de Atualização Monetária dos Salários – artigo 33 do Decreto n. 3.048/1999 atualizado pelo Decreto n. 5.545/2005 (DPG, 2013); e de acordo com a variação integral do Índice Nacional de Preço ao Consumidor (INPC), de modo a preservar seus valores reais.

A contagem e a análise de dados foram realizadas com Tabelas Dinâmicas e funções de bancos de dados em *software* de planilha eletrônica.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

O levantamento mostrou que as empresas que mais abriram vagas para recrutamento no período foram a Petrobras, com 38.125 vagas, seguida pela Liquigás, com 27.961 vagas abertas, enquanto Transpetro e Petrobras Distribuidora abriram 15.278 e 11.381 vagas, respectivamente, no período. Também contribui com o número de vagas abertas ao recrutamento a Petrobras Biocombustíveis, com 81 vagas, conforme apresentado na Tabela 1.

Em sua maioria, o recrutamento ocorreu para profissionais com nível médio, respondendo por 56,8% de todas as vagas abertas; o segundo maior volume

TABELA 1 – NÚMERO DE VAGAS ABERTAS POR EMPRESA NO PERÍODO

Empresa	Vagas	%
Liquigás	27.961	30,1%
Petrobras	38.125	41,1%
Petrobras Biocombustíveis	81	0,1%
Petrobras Distribuidora	11.381	12,3%
Transpetro	15.278	16,5%
Total geral	92.826	100%

Fonte: Elaborada pelos autores.

de vagas é de nível superior, com 25,2%; as vagas de nível fundamental respondem por 14,1%; e as de nível fundamental incompleto, por 3,9% das vagas.

TABELA 2 – NÍVEL DE FORMAÇÃO EXIGIDO NOS PSP

Nível de formação	Vagas	%
Fundamental incompleto	3.588	3,9%
Fundamental	13.104	14,1%
Médio	52.743	56,8%
Superior	23.391	25,2%
Total geral	92.826	100%

Fonte: Elaborada pelos autores.

No período, foram abertas vagas designadas como de “contratação imediata” e vagas designadas como “formação de cadastro de reserva” (Tabela 3). Neste aspecto, a pesquisa detectou que apenas 13,2% do total de vagas abertas ao recrutamento é designado como contratação imediata e 86,8% são designadas como formação de cadastro de reserva, e que, apesar da discrepância entre essas duas categorizações, quando da realização da efetiva contratação, detectou-se que 32.207 profissionais foram efetivamente contratados no período.

Quando analisada por este aspecto, a pesquisa sinaliza que apenas 38% dos contratados são oriundos das vagas designadas como contratação imediata e que 62% das contratações efetivamente realizadas são provenientes das vagas designadas como cadastro de reserva. Outro aspecto interessante a ser observado é a discrepância detectada entre o total de pro-

fissionais efetivamente contratados e o volume total de vagas ofertadas ao mercado, que é 288% maior que o realizado.

TABELA 3 – VAGAS ABERTAS POR ANO VERSUS CONTRATAÇÕES

Ano	Vagas imediatas	Vagas cadastro reserva	Total de vagas	Contratação Sistema Petrobras
2006	1.776	9.909	11.685	8.362
2007	163	11.350	11.513	6.665
2008	3.854	2.997	6.851	5.309
2009	482	949	1.431	2.679
2010	1.771	6.714	8.485	3.573
2011	1.679	15.290	16.969	1.426
2012	2.327	26.124	28.451	3.147
2013	201	7.240	7.441	1.046
Total	12.253	80.573	92.826	32.207

Fonte: Elaborada pelos autores.

O segundo objetivo específico diz respeito à categorização dos eixos de carreira e níveis de competências segundo o modelo de Dutra (2004). A interpretação do autor sobre os perfis de profissionais permitiu classificá-los em quatro eixos de carreira: engenharia, processos e projetos (engenheiro de petróleo, engenheiro naval, analista ambiental, projetista mecânico, técnico de telecomunicações e outros); gestão de negócios (administrador, advogado, economista, jornalista, técnico em logística, técnico em suprimentos e outros); operações industriais (ajudante carga/descarga, motorista de caminhão, segundo oficial de máquinas, técnico de manutenção eletrônica e outros); e suporte (arquiteto, assistente social, biólogo, pedagogo, psicólogo, médico e outros).

Na construção do modelo, depois de definidos os principais eixos de carreira, e identificadas as principais competências a ser entregues, buscou-se

estabelecer os níveis de complexidade dentro de cada eixo e determinar faixas salariais para cada nível, enquadrando as funções dentro dos diferentes degraus. Ao final, foram identificadas oito distintas faixas salariais, conforme Tabela 4. É importante salientar que para todas as faixas salariais é procedente a alocação de funções abertas ao recrutamento pelo sistema Petrobras pelos PSP, exceto para salários posicionados entre R\$ 3.810,00 e R\$ 4.850,00, em que inexistem vagas abertas dentro deste perfil salarial.

TABELA 4 – VALORES POR FAIXAS SALARIAIS IDENTIFICADAS

Faixa	Valores*
Faixa 1	De R\$ 891,41 até R\$ 1.290,00
Faixa 2	De R\$ 1.300,00 até R\$ 1.650,00
Faixa 3	De R\$ 1.660,00 até R\$ 2.010,00
Faixa 4	De R\$ 2.020,00 até R\$ 2.900,00
Faixa 5	De R\$ 2.910,00 até R\$ 3.140,00
Faixa 6	De R\$ 3.150,00 até R\$ 3.810,00
Faixa 7	De R\$ 4.860,00 até R\$ 6.790,00
Faixa 8	De R\$ 6.850,00 até R\$ 8.040,00

* Todos os valores foram corrigidos para 2013.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Quanto às funções, depois de classificadas por eixos de carreira, foram inseridas em cinco níveis para o eixo referente à Gestão de Negócios, de acordo com os níveis de agregação de valor; no eixo de Engenharia, Processos e Projetos, também foram criados cinco níveis de complexidade; e, para os eixos de Operações Industriais e de Suporte, foram criados seis e sete níveis, respectivamente, de acordo com a complexidade e níveis de agregação de valor (Quadro 2).

Realizadas a definição, a classificação e a distribuição das ofertas de recrutamento pelos PSP do Sistema Petrobras nos principais eixos de carreiras e nos níveis de competência, conforme Objetivo Específico III, foi realizada a análise de quais os profissionais mais demandados por níveis de competências de acordo com o Objetivo Específico IV. Destacaram-se três grandes grupos.

O primeiro grupo em quantidade de vagas abertas à contratação pelos PSP é o formado pelas classificadas como O6 e O1 (Operações Industriais), que são as responsáveis por 20.370 (21,9%) e 19.693 (21,2%) do total das vagas abertas ao recrutamento. Nessas categorizações, os profissionais recrutados encontram-se na faixa salarial (F6) de R\$ 3.150,00 a R\$ 3.810,00 para os classificados como O6 e de (F1) R\$ 891,00 a R\$ 1.290,00 para classificados como O1. Neste eixo de carreira, segundo Dutra (2004), identificam-se como principais competências profissionais a orientação para o desenvolvimento pessoal profissional; a orientação para o trabalho com procedimentos; a segurança de processos e das pessoas; a gestão da qualidade; e o uso racional dos recursos naturais em respeito ao meio ambiente.

O segundo grupo diz respeito às vagas abertas à contratação classificadas como E5 (Engenharia, Processos e Projetos), responsável por 11.829 (12,7%) do total de vagas abertas no período. Nessa categoria, os profissionais recrutados encontram-se na faixa salarial (F8) de R\$ 6.850,00 até R\$ 8.040,00. Nestes, identificam-se como principais competências profissionais, segundo proposto em Dutra (2004), a orientação para a gestão de melhorias; a gestão da inovação; a gestão do conhecimento; a visão sistêmica; complementam o perfil as competências voltadas aos procedimentos; segurança de processos e das pessoas; gestão da qualidade; e uso racional dos recursos.

O terceiro grupo é representado pelas vagas abertas classificadas como G3 e G4, que respondem por 6.131 (6,6%) e 5.755 (6,2%) do total de vagas abertas no período. Nessa categoria encontram-se os profissionais na faixa salarial (F5) de R\$ 2.910,00 a R\$ 3.150,00 para G3 e na faixa salarial (F6/F7) de R\$ 3.150,00 a R\$ 6.790,00 para G4. Ainda, em Dutra (2004), as competências profissionais relevantes deste grupo são a capacidade de planejamento e de organização; a facilidade de comunicação e da articulação de

QUADRO 2 – EIXOS DE CARREIRA E AS FAIXAS SALARIAIS DO SISTEMA PETROBRAS

	Gestão de negócios	Engenharia processos e projetos	Operações industriais	Suporte
Faixa 8 R\$ 6.850,00 até R\$ 8.040,00	G5 2.116 vagas 2,3% das vagas 3 funções	E5 11.829 vagas 12,7% das vagas 23 funções		S7 624 vagas 0,7% das vagas 5 funções
Faixa 7 R\$ 4.860,00 até R\$ 6.790,00	G4 5.575 vagas 6,2% das vagas 7 funções	E4 282 vagas 0,3% das vagas 4 funções		S6 1.070 vagas 1,2% das vagas 8 funções
Faixa 6 R\$ 3.150,00 até R\$ 3.810,00			O6 20.370 vagas 21,9% das vagas 9 funções	
Faixa 5 R\$ 2.910,00 até R\$ 3.150,00	G3 6.131 vagas 6,6% das vagas 5 funções	E3 3.863 vagas 4,2% das vagas 12 funções	O5 3.903 vagas 4,2% das vagas 8 funções	S5 77 vagas 0,1% das vagas 2 funções
Faixa 4 R\$ 2.020,00 até R\$ 2.900,00	G2 3.828 vagas 4,1% das vagas 2 funções	E2 850 vagas 0,9% das vagas 6 funções	O4 1.654 vagas 1,8% das vagas 2 funções	S4 398 vagas 0,4% das vagas 2 funções
Faixa 3 R\$ 1.660,00 até R\$ 2.010,00	G1 50 vagas 0,1% das vagas 1 função		O3 2.297 vagas 2,5% das vagas 5 funções	S3 253 vagas 0,3% das vagas 3 funções
Faixa 2 R\$ 1.300,00 até R\$ 1.650,00		E1 1 vaga 0,0% das vagas 1 função	O2 6.147 vagas 6,6% das vagas 5 funções	S2 1.564 vagas 1,7% das vagas 4 funções
Faixa 1 R\$ 891,41 até R\$ 1.290,00			O1 19.693 vagas 21,2% das vagas 10 funções	S1 71 vagas 0,1% das vagas 2 funções

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa e no modelo de Dutra (2004).

relacionamentos; a multifuncionalidade com capacidade analítica; a visão sistêmica; e a capacidade da gestão do conhecimento.

67

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o objetivo geral da pesquisa de mapear quais foram os profissionais recrutados pelo sistema Petrobras por níveis de competências pelos PSP no período de 2006 a 2013, foram objetos de investigação e análise desta pesquisa os 29 editais de recrutamento realizados pelos PSP e seus respectivos 46 editais de retificação.

Na primeira etapa da pesquisa, foram detectadas 92.826 vagas abertas ao recrutamento pelos PSP diante de uma efetiva contratação no período de 32.207 profissionais, o que pode significar descompasso entre a previsão e a necessidade de contratação. Nessa etapa, a pesquisa identificou ainda que 56,8% das vagas abertas ao recrutamento são para profissionais com formação de nível médio e que nenhuma das empresas do sistema Petrobras abriu vagas de nível gerencial, caracterizando que estas se abastecem para posições gerenciais de recursos humanos desenvolvidos internamente na sua universidade corporativa ou, para determinados cargos eletivos, podem valer-se de indicações ou nomeações quando assim seus respectivos estatutos internos permitam.

Em sua segunda etapa, a pesquisa buscou definir as categorias de classificação para as carreiras técnicas e administrativas e, dentro desse contexto e de acordo com o modelo teórico proposto por Dutra (2004), as funções abertas ao recrutamento pelos PSP foram classificadas em quatro categorias a seguir: Engenharia, Processos e Projetos; Operações Industriais; Gestão de Negócios; e Suporte. Nesta etapa, evidenciou-se que 76,4% das vagas abertas nos PSP são referentes aos eixos de carreira de Engenharia, Processos e Projetos e de Operações Industriais.

O cruzamento das informações sobre 56,8% das vagas abertas ao recrutamento serem destinadas a profissionais com formação de nível médio, aliadas aos 76,4% de vagas relacionadas ao processo fabril, seguido do detalhado desmembramento das funções e das quantidades de vagas apresentadas na pesquisa e somado ao fato da não abertura de vagas de nível gerencial,

evidencia que as empresas do Sistema Petrobras utilizam como porta de entrada preferencialmente profissionais de nível médio com formação técnica.

Em sua terceira etapa, a pesquisa buscou classificar, qualificar e distribuir as funções nos eixos de carreira de acordo com o modelo proposto de gestão por competências, sendo estas distribuídas por oito níveis de complexidade dentro de seus respectivos eixos de carreira, identificando e quantificando quais os profissionais mais demandados por níveis de competências. Evidenciando que os profissionais relacionados ao eixo de carreira de Operações Industriais de nível médio representam 37.838 vagas ou 40,3% do total de vagas ofertadas, um segundo grupo pode ser formado por profissionais de nível superior alocados nos eixos de carreiras de Engenharia, Processos e Projetos; e de Gestão de Negócios, sendo responsáveis por 21.697 vagas ofertadas ou 23,4% do total de vagas abertas.

Pode ser considerada uma limitação da pesquisa o fato de esta considerar somente as vagas do Sistema Petrobras, pois há também uma demanda de profissionais nas empresas privadas e na rede de fornecedores não contemplada nesta pesquisa. Sugere-se que, se houver acesso aos dados de recrutamento destas empresas ou mesmo aos dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged) por empresa, que sejam levantados esses dados e comparados aos desta pesquisa.

Partindo da inquietação do autor quanto a poder contribuir para a adequação dos centros formadores a fim de atender à demanda futura, pela análise dos oito primeiros anos do pré-sal, os números revelaram que é preciso reduzir as expectativas das universidades, uma vez que a demanda de mão de obra para a Petrobras, após a descoberta do pré-sal, não tem sido significativa para os profissionais com ensino superior.

Os resultados também abrem campo para pesquisas sobre as ofertas dos profissionais pelos centros de formação de nível técnico, pela análise dos currículos e comparação com as competências exigidas para estes profissionais; comparação das contratações do setor com outros setores da economia; análise da retenção destes profissionais em função da competitividade de talentos pelo mercado; dentre outras, sempre visando auxiliar os órgãos públicos e as instituições de ensino a equilibrarem a oferta e a demanda de profissionais no mercado de trabalho.

Petrobras' labour demand sorted by levels of expertise since the discovery of pre-salt

ABSTRACT

This work aimed to map using public notices which professionals were recruited by Petrobras after the discovery of the Brazilian pre-salt period. The research is justified by the expected growth in domestic production of oil and natural gas that has been estimated for the coming years, and may cause a mismatch between labor supply and demand for its development. The documentary method was based on researching all open calls for job postings of Petrobras and its affiliates in the period 2006-2013. As a result, the survey revealed that Petrobras does not recruit professionals for positions at the managerial level. The results also showed that 56.8% of the open recruitment vacancies are for professionals with middle level training and 76.4% of the vacancies are related to the manufacturing process. The research shows that the greatest demand Petrobras is mid-level professionals with technical training.

KEYWORDS

Competencies. Petrobras. Pre-salt. Workforce. Public hiring.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO DOS JUÍZES DO RIO GRANDE DO SUL. *E o pré-sal é nosso?* Porto Alegre, 2009. Disponível em: <https://diariodopresal.files.wordpress.com/2009/12/ajuris_2009_e-o-pre-sal-e-nosso-_cartilha.pdf>. Acesso em: 27 maio 2015.

BM&FBOVESPA. *Empresas listadas*: Petróleo Brasileiro S.A. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/cias-listadas/empresas-listadas/ResumoEmpresaPrincipal.aspx?codigoCvm=9512&idioma=pt-br>>. Acesso em: 27 maio 2015.

BOYATZIS, R. E. *The competent management: a model for effective performance*. New York: John Wiley, 1982.

BRASIL. *Lei n. 2.004, de 3 de outubro de 1953*. Dispõe sobre a Política Nacional do Petróleo e define as atribuições do Conselho Nacional do Petróleo, institui a Sociedade Anônima, e dá outras providências. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L2004.htm>. Acesso em: 28 maio 2015.

BRASIL. *Decreto-lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967*. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/delo200.htm>. Acesso em: 28 maio 2015.

BRASIL. *Lei n. 9.478, de 6 de agosto de 1997*. Dispõe sobre a política energética nacional, as atividades relativas ao monopólio do petróleo, institui o Conselho Nacional de Política Energética e a Agência Nacional do Petróleo e dá outras providências. Brasília. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9478.htm>. Acesso em: 28 maio 2015.

BRASIL. *Lei n. 12.276, de 30 de junho de 2010*. Autoriza a União a ceder onerosamente à Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras o exercício das atividades de pesquisa e lavra de petróleo, de gás natural e de outros hidrocarbonetos fluidos de que trata o inciso I do art. 177 da Constituição Federal, e dá outras providências. Brasília. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/Lei/L12276.htm>. Acesso em: 28 maio 2015.

CENTRAL DE CONCURSOS. *Central de Concursos*, 2014. Disponível em: <<http://www.centraldeconcursos.com.br/concursos/concurso.asp?tipo=1>>. Acesso em: 28 maio 2015.

CESGRANRIO. *Fundação Cesgranrio Concursos*, 2014. Disponível em: <http://www.cesgranrio.org.br/concursos/principal.aspx>. Acesso em: 28 maio 2015.

- CESPE/UNB. *Cespe UnB Concursos*, 2014. Disponível em: <<http://www.cespe.unb.br/concursos/>>. Acesso em: 28 maio 2015.
- CETRO. *Cetro Concursos*, 2014. Disponível em: <<http://www.cetroconcursos.org.br/site/?p=concursosTodos>>. Acesso em: 28 maio 2015.
- DPG. *Tabela de Atualização Monetária dos Salários – Artigo 33 do Decreto n. 3.048/99 atualizado pelo Decreto n. 5.545/2005*. 2013. Disponível em: <http://www.dpeg.com.br/conteudo/tabelas_trabalhista/atualizacao_monetaria_salario.pdf>. Acesso em: 28 maio 2015.
- DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.
- FATOS E DADOS. *Pré-sal: sucesso garantido*. Disponível em: <<http://fatosedados.blogspot.com.br/2009/07/28/pre-sal-sucesso-garantido/>>. Acesso em: 27 maio, 2015.
- GRAMIGNA, M. R. *Modelo de competências e gestão dos talentos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. São Paulo: Artmed-Bookman, 2003.
- LFG. *LFG Concursos*, 2014. Disponível em: <<http://www.lfg.com.br/concursos-editais>>. Acesso em: 28 maio 2015.
- LIQUIGÁS. *Liquigás Concursos*, 2014. Disponível em: <http://www.liquigas.com.br/wps/portal/!ut/p/c1/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CPoos3ivoEB3owAXIwMDAwsDA88QRx-LMHMgy8BA388jPzdVP1I_yhynKnCj_cic1PTE5Er9gmw3RwBucs_h/dl2/d1/LolJSklna2shLolCakFBRXlB-QkvsQolBISEvWUZOQTFOSTUwLXchLzdfSlJRRzVQRDIwMDA4M-DBJVEFMOFY3ODAwRzI!/?PC_7_JRQG5PD2000800ITAL8V7800G2_WCM_CONTEXT=/wps/wcm/connect/web+content/Liquigas/Menu/A+Companhia/Recursos+Humanos/Edital/>. Acesso em: 27 maio 2015.
- McCLELLAND, D. C. Testing for competences rather than intelligence. *American Psychologist*, v. 28, n. 1, p. 1-14, January 1973.

MELO, E. M. P.; DUNZER, G. A.; MELO, J. S. C. Desafios de atração e retenção de talentos: estudo de caso da Petrobras. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

MINISTÉRIO DAS MINAS E ENERGIA. *Matriz energética nacional 2030*, 2007. Disponível em: <<http://www.mme.gov.br/documents/1138787/1732860/Matriz+Energ%C3%A9tica+Nacional+2030>>. Acesso em: 27 maio 2015.

MINISTÉRIO DAS MINAS E ENERGIA. *Projeto de Lei n. 5.938*. Dispõe sobre a exploração e a produção de petróleo, de gás natural e de outros hidrocarbonetos fluidos sob o regime de partilha de produção, em áreas do pré-sal e em áreas estratégicas, altera dispositivos da Lei n. 9.478, de 6 de agosto de 1997, e dá outras providências, 2009. Disponível em: <http://www.mme.gov.br/documents/10584/1657891/Projeto_de_Lei_5938.pdf/>. Acesso em: 27 maio 2015.

MUNDIM, M. Gestão de competências na Petrobras. *Revista Psicologia em Destaque*, v. 1, n. 1, p. 30-33, 2011.

PETROBRAS. *Petrobras Subsidiárias*, 2014a. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/principais-subsidiarias/>>. Acesso em: 27 maio 2015.

PETROBRAS. *Petrobras Concursos*, 2014b. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/carreiras/concursos/>>. Acesso em: 27 maio 2015.

PETROBRAS DISTRIBUIDORA. *Petrobras Distribuidora Concursos*, 2014. Disponível em: <[SANEMATSU, F. C. Petrobrás S.A.: O investimento do pré-sal. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro, RJ. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.](http://www.br.com.br/wps/portal/portalconteudo/faleconoscolabel/concursosbr/!ut/p/c5/tY_LkqIwGEafxQfQ_AmBhCU2UWI3RG4KbCigHUC8FSrYPH27ncUsp87y1Kn6PpShN5diaOvioV4vxQklKDNyoqQONpGucsMVyIiuhPmhSYvSto-N3FRYez9rDEpJAUQHIRyNYVhrf9VgKQ2kRuN1xGowiIH2KAGah8efm5y6KThOgRdOKXjMH11x8h7HwHM7_OnZ-CiKB3y748mx3DCeBgZt4t_KFZQs_C6oZ2qCsLc-LsTovYAEEmMKobhOscmKkThlKUsX8eETqK_tcUwk3KmEG5znTdBIz2Tnp_2VzWK6vMPxrtsH--we7HcHgsnfJVNKLiaHOpi3uSX54vM4-eNVOYfuuSyZ59qvWiq_ouabdy1-7SJ6wdqVHaZl2LXbHh9od934ebt3gxTufJOpw_064Z6j5Oic6_2rTyi_4xXLffYbPDQ7Pt-dJYO1N7mlw5Q55zPR_Q7RwPXTEvR2s2-wV/kWNo8/dl3/d3/L2dBISEvZoFBIS9nQSEh/>. Acesso em: 28 maio 2015.</p>
</div>
<div data-bbox=)

SCHUTTE, G. R. Neodesenvolvimento e a busca de uma nova inserção internacional. *Revista Brasileira de Estratégia e Relações Internacionais*, v. 1, n. 2, p. 61-97, 2012.

SEABRA, A. A. de; FREITAS, G. P. de; POLETTE, M.; CASILLAS, T. A. D. V. A promissora província petrolífera do pré-sal. *Revista Direito GV*, v. 7, n. 1, p. 57-74, 2011.

TOLMASQUIM, M. T. Perspectivas e planejamento do setor energético no Brasil. *Estudos Avançados*, v. 26, n. 74, p. 247-260, 2012.

TRANSPETRO. *Transpetro Concursos*, 2014. Disponível em: <http://www.transpetro.com.br/pt_br/carreiras/concursos.html>. Acesso em: 28 maio 2015.

WHITE, R. W. Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological Review*, v. 66, n. 5, p. 297-333, 1959.

ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.