**PLANO DE AULA 03.08 – O CASO PETROBRAS**

**Apostila 03 – Soluções inovadores e sustentabilidade**

Apostila disponível no link <http://trampotech.com.br/>

**TEMA**

Estudo de caso: a questão ética na Petrobras sob o ponto de vista da gestão interna da empresa, da inovação e da sustentabilidade.

**OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM**

Professor, com a história real e recente da Petrobras, diversas reflexões podem ser feitas sobre inovações organizacionais. As questões e objetivos a responder nesta aula a partir da história da Petrobras são:

* Quando inovar é condição de sobrevivência!
* Como os negócios devem e podem ser reinventados?
* Quais são os impactos positivos e negativos nas inovações?
* Por que inovar nos negócios é condição *sine qua non*, indispensável, para a aumentar a competitividade no mercado?
* Após uma aguda crise ética, é possível inovar em seu processo de gestão?

**PROBLEMA-SOLUÇÃO OU DESAFIO (PBL)**

DESAFIO: examinar se, frente a uma forte crise interna, um esforço deliberado e sistemático de inovação nos processos e na gestão da empresa pode ser vitorioso.

Você pode pedir aos alunos que realize este esforço hipotético se tivessem tido problema similar em seu projeto ou negócio real ou hipotético.

**METODOLOGIA E DINÂMICAS**

Pode-se examinar o exemplo histórico abaixo, solicite a leitura comentada dos trechos da apostila 03, às pág. 47 e 48:

Em 1968 a Petrobras inovou e expandiu sua atuação criando um centro de desenvolvimento e pesquisas com a missão de intensificar a expansão da empresa com tecnologia de ponta, se tornando atualmente um centro de referência no cenário petrolífero da América Latina e mundial.

No início da década de 1970, houve mais um investimento significativo da Petrobras em inovação. Foi lançada a Petrobras Distribuidora, que passou a ser responsável pela comercialização de produtos derivados de petróleo e que, em pouco tempo, se tornou líder no mercado.

Atualmente a empresa atua em diversos segmentos: exploração, refino, produção e venda de petróleo, derivados, gás natural e fontes energéticas renováveis.

Ao longo de sua história, a Petrobras colecionou diversos prêmios que certificavam a sua qualidade e poder de inovação.

• O ranking da Interbrand a destacou por seis vezes entre as dez marcas brasileiras mais valiosas do mundo.

• Em 2013 foi eleita a empresa mais admirada do Brasil pela revista Carta Capital.

• A revista Época Negócios, em 2013, a avaliou como a melhor empresa do setor de petróleo.

• Ganhou onze vezes consecutivamente o prêmio Top of Mind, instituído pelo Grupo Folha e organizado pelo Datafolha.

• Em 2014, ganhou o Troféu Transparência da Associação dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade (Anefac).

• A Consultoria IHS Energy 50 a considerou, em 2014, a Nona Maior Companhia de Energia do Mundo.

Esses reconhecimentos demonstram que a companhia estava no caminho certo da inovação, entregando aos seus acionistas dividendos significativos.

A partir da experiência da Petrobras em inovação, podem ser lançadas aos alunos várias questões-desafios:

* Esta inovação foi espontânea ou organizada?
* A Petrobras precisou de requisitos materiais e de recursos humanos direcionados especificamente para inovar?

**INOVAÇÃO ÉTICA NA GESTÃO**

Professor, um segundo ponto relevante no caso Petrobras é a inovação ética na gestão. Leia ou comente com os alunos estes trechos da apostila na página 50. Ele pode servir de base para uma boa reflexão a respeito. A inovação não precisa ser feita apenas em produtos ou serviços. Ela pode até ser realizado em algo menos “palpável” como a área ética de uma empresa.

Para garantir a retomada, a Petrobras promoveu uma grande reestruturação organizacional de gestão, reorientando sua atuação cotidiana com ética e transparência e criando ou fortalecendo diversos mecanismos de acompanhamento, fiscalização e prestação de contas. Tudo isso realizado de forma transparente e pública. Foi desenvolvido um inovador código de ética e um guia de conduta, com o objetivo de regular todos os relacionamentos externos que a empresa mantém, desde clientes, parceiros a fornecedores. Neste código ficou bastante claro que o combate à corrupção seria um dos marcos e que a Petrobras não mais iria apoiar ou contribuir financeiramente com campanhas políticas. Seu código de ética segue doze princípios éticos do sistema Petrobras que se resume basicamente no respeito à vida e em valores morais que norteiam uma sociedade evoluída como honestidade, respeito, transparência, legalidade, respeito a diversidade e aos direitos humanos.

Além do código de ética, foi criada uma eficiente ouvidoria que passou a ser responsável por receber e tratar todas as solicitações, pedidos, consultas, críticas e principalmente denúncias, de forma isenta e transparente.

O que antes era um departamento apenas ilustrativo e sem autonomia, com a inovação passou a ser um departamento independente com total autonomia e vinculado ao conselho de administração da Petrobras. Seu papel é de colher todas as interações, aprofundar e tratar as demandas, contribuindo assim, de forma efetiva, para a gestão da companhia.

Como se pode examinar pelo relato acima, após uma crise abriu-se uma janela de oportunidade para uma reestruturação ética de forma inovadora. Isso se concretizou na formatação de novas políticas internas de relacionamento e de gestão e na criação, reforço ou mesmo reestruturação radical de departamentos inteiros.

Sendo assim, apresentam-se as seguintes questões-desafio:

* Como foi possível para a Petrobras ter conseguido levar suas atividades normais e cotidianas de produção, distribuição e gerais de empresa e, ao mesmo tempo, realizar tantas iniciativas de inovação em questões tão sensíveis como a ética?
* Estimule seus alunos a pensar numa situação hipotética e desafiadora: quais seriam suas sugestões, aluno, caso fosse você o diretor responsável por abrir e gerir um ciclo de inovação na Petrobras?

**A GERAÇÃO Z E SUAS EXPECTATIVAS**

**SOBRE ÉTICA NO MERCADO DE TRABALHO**

Professor, esta matéria do El Pais resume bem as demandas dos jovens da **Geração Z**, aquela que , e a questão ética nas empresas, especialmente frente ao caso Petrobras. Ela pode ser excelente referência para debate com os alunos, até porque busca olhar as empresas do ponto de vista dos jovens. Lembremos que a **Geração Z** é aquela que nasceu entre meados da década de 90 e meados da primeira década do século 21.

Umas das características mais marcantes detectadas foi a preferência por companhias que oferecem desenvolvimento. Caso da Petrobras, que está em segundo lugar na pesquisa. A companhia é referência mundial em tecnologia de exploração em águas profundas e também inovação. “Quem vota nela como empresa dos sonhos fala sobre a consistência da Petrobras. A universidade corporativa da companhia é muito forte e os jovens veem ali uma chance de sair com uma formação que não existe no Brasil”, diz Danilca.

A estudante de Farmácia Lana Vitoriano Vieira, de 20 anos, admite que ali trabalharia pela expertise reconhecida da petroleira. “A eficiência da empresa é algo que levaria em conta”, diz. Mas há valores muito fortes para Lana e sua geração: a ética nas companhias. O fato de a Petrobras estar trabalhando pelo aperfeiçoamento de suas práticas de gestão para evitar práticas ilícitas é vista como um fator de atração por Lana. No caso da estudante de Farmácia, seu conceito de ética abrange também outras dimensões. “Uma empresa que não está interessada em inclusão não me representa”, afirma Lana, que é negra e cobra das empresas programas de igualdade racial. A Petrobras tem uma política de diversidade que prevê a garantia de 50% das vagas para estudantes negros e negras no processo seletivo de estágio.

Danilca diz que a Petrobras tem se mantido em segundo lugar há alguns anos. Em estudos de grupo mais dirigidos, a Nextview People identificou que os jovens compreendem a corrupção como uma escolha profissional e não corporativa. Ou seja, os futuros profissionais separam os problemas que atingiram a companhia da essência de sua cultura.

Íntegra da matéria: <https://brasil.elpais.com/brasil/2017/07/06/economia/1499357144_452781.html>

Para completar, você pode indicar aos alunos o Código de Ética do sistema Petrobras: <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/perfil/compliance-etica-e-transparencia/>

**RECURSOS**

Professor, nesta aula, priorize as dinâmicas de grupo e ao método dialógico de perguntas e resposta e novas perguntas e respostas sucessivas. Note que esta dinâmica pode ocorrer tanto entre professor e alunos quanto diretamente entre alunos e equipes.

Não será indispensável a conexão à internet, mas caso ela seja possível você poderá acrescentar vídeos curtos ou outras demonstrações a partir da internet.

Você também poderá sugerir ou deixar os alunos à vontade para disporem suas cadeiras conforme a organização das equipes.

**AVALIAÇÃO**

Professor, a avaliação desta aula, se os objetivos de aprendizagem foram ou estão conquistados, deverá se dar pela capacidade revelada pelos alunos em:

1. Conhecer e saber da importância de inovar para sobreviver.
2. Discernir e reconhecer na prática como processos de gestão também podem exigir inovação;
3. Perceber a importância de códigos de ética e de seu cumprimento nos dias de hoje.

Você poderá fazer, ao final da aula, uma rodada de avaliação entre equipes ou com toda a sala.

Retome os objetivos de aprendizagem estabelecidos no tópico acima. A avaliação pode e deve reforçar os pontos ministrados e, apontar eventuais lacunas a resolver dentro ou fora da sala de aula.

Destaquemos que a avaliação é fundamental na construção do aprendizado do aluno. Mais do que simplesmente dar notas e atribuir um número ou um conceito (bom, razoável, ruim, por exemplo) ao desempenho do aluno ou da equipe, o que importa é examinar, junto com eles e numa postura de diálogo qual foi o conhecimento assimilado e o aprendizado real.

Tenha em mente que esta abordagem implica avaliar CONHECIMENTO, HABILIDADES E ATITUDES (C.H.A.).

O conhecimento em si é a avaliação mais comum e tradicional. Mas é importante saber se este conhecimento formal está se traduzindo em habilidades reais dos alunos no domínio dos conceitos e das ferramentas. E, além disso, em atitudes concretas e construtivas de aprendizado.

Com a abordagem apropriada, esta avaliação poderá ser feita de forma curta.

Faça ao final da aula, uma breve avaliação (cerca de 7 minutos, por exemplo) junto aos alunos e equipes para saber se conseguiram dominar os conceitos e as ferramentas básicas expostas nesta aula.

Procure fazer isto a partir dos DESAFIOS DEFINIDOS ou situações-problema a enfrentar.

Tenha presente que o elemento principal e direcionador das atividades avaliativas do C.H.A é o problema: o conhecimento adquirido, a capacidade real e a postura para bem resolvê-lo.

Se o desafio é o problema, então a régua ou a métrica será a capacidade de resolvê-lo.

São três os principais instrumentos de avaliação que podem ser utilizados:

(1) SOCIALIZAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DOS RESULTADOS: Peça aos alunos e equipes que exponham o que aprenderam e os frutos dos seus trabalhos para os demais.

(2) RELATÓRIO TÉCNICO: “texto escrito estruturado que contempla o passo a passo do desenvolvimento do problema e a proposta de solução do problema.”, FREZATTI et ali (2018)

(3) OBSERVAÇÃO DOCENTE: Como professor, você pode pontuar e destacar conquistas dos alunos e seus progressos. Ressalte a eles também os percursos e trilhas percorridos.

Dado o tempo exíguo de aula, entenda que o relatório técnico de produção será feito de forma primordialmente oral pelos alunos e equipes ou em notas ao longo do curso.

Procure perceber e “medir” o quanto os alunos apreenderam uma noção básica dos conceitos expostos.

Além da compreensão básica, o importante é perceber se eles captaram e estão sensíveis à necessidade de dominar estes conceitos básicos ao longo do curso.

Retorne aos objetivos de aprendizagem definidos no início deste plano de aula para conferir se foram realizados. Caso não, procure enfrentá-los nas próximas aulas de forma concentrada (se houver tempo hábil) ou distribuída.

A medida do sucesso desta aula será dada por terem captado ou não a importância da disciplina e por acender em seus alunos a curiosidade pelo tema, mais do que um domínio estrito de todos os seus conceitos e ferramentas.

**CRONOGRAMA:**

Professor, nesta aula, fique atento às dinâmicas de grupo e ao método dialógico de perguntas e resposta e novas perguntas e respostas sucessivas. Note que esta dinâmica pode ocorrer tanto entre professor e alunos quanto diretamente entre alunos e equipes.

Tempo total de aula: 45 minutos;

Abertura e aquecimento: 5 minutos;

Desenvolvimento e dinâmicas: 30 minutos;

Avaliação e fechamento: 10 minutos

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS SOBRE O CASO PETROBRAS**

Referências na apostila 03 – Soluções inovadores e sustentabilidade

Capítulo 4 4.1 – O caso da Petrobras ........................................................................47

4.2 – Petrobras inova na gestão ...............................................................................50

4.3 – Os porquês da necessidade de inovar ......................................................52 a 55

Apostila disponível no link <http://trampotech.com.br/>

**VÍDEOS:**

Série Petrobras 60 anos -- O Início | TV Brasil | 4 min. | <https://www.youtube.com/watch?v=VUPi4zNEqao>

Petrobras 60 anos | Episódio 1: Trabalhar e aprender ao mesmo tempo | 7 min | <https://www.youtube.com/watch?v=Wg_2FWQc62Q>

PETROBRAS - SUA HISTÓRIA |3 min e meio | <https://www.youtube.com/watch?v=IxxHVMOMDoI>

A história do petróleo no Brasil, Petrobrás | Acervo De Atualidades | 25 min. | <https://www.youtube.com/watch?v=uWRLdUwEJ1A>

**ARTIGOS**

BRASIL. Petrobras. Blog Fatos e Dados. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/fatos-e-dados/divulgacao-de-resultados-do-exercicio-de-2015.htm> Acessado em: 09.out. 2017.

BRASIL. Petrobras. Relacionamento com investidores. Disponível em: <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/resultados-financeiros/holding>

Acessado em: 09.out. 2017.

BRASIL. Petrobras renova estruturação organizacional de gestão Portal Brasil do Governo Federal. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2016/01/petrobras-renova-estruturacao-organizacional-de-gestao>

Acessado em: 09.out.2017.