

## Compreender a Consultoria Interna na Petrobras UN-RN-CE

**Autoria:** Maria Salete Batista Freitag, Rosalia de Fátima e Silva

### Resumo

Este artigo apresenta o percurso de uma experiência metodológica de natureza qualitativa em um estudo situado no contexto empresarial. A finalidade do estudo era de ampliar o entendimento sobre os vários direcionamentos das práticas da consultoria interna. Foi escolhido como campo empírico a Petrobras UN-RNCE e, como interlocutores os consultores internos. Essa prática foi instituída para criar soluções diferenciadas para os negócios dessa Companhia nas diferentes áreas de negócios, atraindo e retendo profissionais com alto desempenho técnico (PETROBRAS, 2006). Parte-se do pressuposto de que a criação dessas soluções diferenciadas incorpora variadas dimensões de atuação por parte dos consultores. Tendo como questão norteadora quais os sentidos atribuídos pelos consultores internos às suas práticas na busca de soluções diferenciadas para a Petrobras, opta-se pela entrevista compreensiva por ter como unidade de referência a interpretação dos sentidos das falas dos sujeitos autores/atores acerca de suas práticas, permitindo a interpretação e a explicação da ação social implicada no discurso e seu desencadeamento na direção de efeitos diversos (KAUFMANN, 1996; SILVA, 2002, 2006). No processo de desvelamento do objeto de estudo, apropria-se da “escuta sensível” para interpretação compreensiva dos discursos orais de dez consultores, pondo em prática a postura do pesquisador enquanto um “artesão intelectual”. O trabalho evidencia a aplicação dos instrumentos e técnicas utilizados na pesquisa: o roteiro da entrevista, o quadro dos entrevistados, os planos evolutivos e as fichas de análise e escuta. Apoiando-se na dinâmica da entrevista compreensiva, vivenciando um diálogo entre o saber local (sujeitos/atores/autores) e o saber global (as teorias de suporte à análise), chega-se ao encontro com os núcleos de significados: as práticas de formação e de aprendizagem, a retenção do conhecimento, a consultoria e a conversão do conhecimento e a especificidade da prática da consultoria interna. Esses núcleos de significados deram origem às partes e aos capítulos da pesquisa, tecendo uma discussão ampliada sobre a prática da consultoria interna na Petrobras. Acredita-se que o caminho metodológico adotado nessa pesquisa pode vir a contribuir para os estudos organizacionais, especialmente aqueles mais dotados de subjetividades e intersubjetividades. Apesar da adoção dos dois princípios fundamentais da entrevista compreensiva: a “escuta sensível”, de Barbier (1998), e o “artesanato intelectual”, de Mills (1986), são reconhecidas as limitações quanto à possibilidade de se ter acesso à complexidade de todos os aspectos relacionados à vida cotidiana desses consultores, na medida em que muitas questões deixam de ser comunicadas, seja pela fala, seja pelo olhar, seja pela postura.

## 1 INTRODUÇÃO

Este texto trata do percurso de uma prática metodológica de natureza qualitativa em um estudo situado no contexto empresarial. Utilizada em pesquisas desenvolvidas pelos autores, a metodologia da entrevista compreensiva entrelaça-se com a abordagem etnográfica na tentativa de compreender e explicar os sentidos atribuídos por dez consultores internos da Petrobras – Unidade de Negócios Rio Grande do Norte e Ceará (UN-RNCE) – às suas práticas interventivas direcionadas à resolução de problema. O estudo ponto de discussão neste trabalho apresentou como questão central: quais os sentidos atribuídos pelos consultores internos às suas práticas na busca de soluções diferenciadas para a Petrobras?

A finalidade era a de ampliar o entendimento sobre os vários direcionamentos das ações cotidianas da consultoria interna. Essa prática foi instituída para criar soluções diferenciadas para os negócios da Petrobras nas diferentes áreas de negócios, atraindo e retendo profissionais com alto desempenho técnico (PETROBRAS, 2006). Na pesquisa mencionada, partiu-se do pressuposto de que a criação dessas soluções diferenciadas incorpora variadas dimensões de atuação por parte dos consultores, ressaltando, entre elas, a formação, a aprendizagem e a criação do conhecimento organizacional. Tratava-se de uma demanda investigativa que demandaria uma aproximação com o campo empírico. Era preciso dialogar com os consultores. Mas, qual a prática metodológica mais adequada para ajudar na compreensão dos vários direcionamentos das ações da consultoria interna na Petrobras?

A entrevista compreensiva tornou-se a opção metodológica, uma vez que se decidiu partir dos sentidos atribuídos pelos consultores às suas ações. Em oposição ao caminho seguido pelo pesquisador tradicional, essa metodologia desenvolve uma construção progressiva do objeto de estudo, mediante um processo de teorização. Dessa forma, “[...] o campo de pesquisa não é uma instância de uma problemática preestabelecida, mas ponto de partida desta problematização” (SILVA, 2002, p. 2).

Essa metodologia permite, de forma privilegiada, abordar o universo subjetivo do ator, incluindo as representações e os significados por ele atribuídos ao mundo no qual está inserido, como também aos acontecimentos por ele entendidos como fazendo parte da sua história. Essa subjetividade representa mais do que um mero reflexo da individualidade do ator, pelo fato de contemplar um processo de socialização e de compartilhamento de valores e práticas com outros, ou seja, resulta de uma intersubjetividade (LALANDA, 1998).

Adotar como ponto de partida da problematização o campo da pesquisa se coaduna com as observações de Dubar (2008) de que o interesse do investigador reside na maneira como ele argumenta suas lógicas de ator ou as suas justificativas de agente. Dessa forma, como exercício de uma sociologia de processo, a abordagem metodológica da entrevista compreensiva permite o estudo das estruturas sociais nas quais os ambientes estão organizados, pois “[...] é preciso que [...] procuremos [...] valer-nos das perspectivas e materiais, ideias, métodos, de qualquer e de todos os estudos sensíveis do homem e da sociedade” (MILLS, 1986, p. 241).

Os sentidos desvelados por meio de entrevistas gravadas tornam a palavra um recurso mediador à compreensão do si mesmo, do(s) outro(s), do individual e do coletivo. Assim, procurar a lógica argumentativa dos atores/autores remete à necessidade do desenvolvimento de um exercício dialético, inspirado inicialmente em Geertz (1997), entre o menor detalhe (local) e a mais global das estruturas. Entretanto, o movimento do pensamento entre o menor detalhe e o mais global estaria incompleto se o pesquisador não considerasse o fato de que o

sentido flui a partir das interações entre as pessoas, sendo portanto social e presente nas linguagens da identidade e da alteridade, ou seja, os sentidos são construídos e reconstruídos em relação, tendo como referência o lugar individual e social, o tempo do si mesmo e do(s) outro(s), mediado pelo símbolos, pelos ritos, pela palavra (AUGÉ, 1997).

Considera-se que os discursos obtidos nas entrevistas não se constituem uma transposição clara de ideias, atitudes e representações que existem de modo integral antes da passagem à forma de linguagem. “O discurso não é um produto acabado, mas um momento num processo de elaboração, com tudo o que isso comporta de contradições, de incoerências, de imperfeições” (BARDIN, 2002, p. 170). Destarte, parte-se do pressuposto de que “a lógica não reside nas instituições e em suas funções externas, mas na maneira como são tratadas na reflexão que delas se ocupa” (BERGER; LUCKMANN, 1999, p. 91).

A relevância desse estudo está em evidenciar uma abordagem diferenciada de investigação de natureza qualitativa, no contexto dos estudos organizacionais. Acredita-se que essa abordagem pela natureza dos seus princípios, procedimentos, ferramentas e instrumentos possa vir a despertar o interesse de em outras pesquisas qualitativas na área de administração.

Nos itens seguintes, apresentam-se, em síntese, o contexto da pesquisa e os indicativos dos atores/autores (os consultores internos entrevistados), o desvelamento do objeto de estudo, os núcleos de significados desvelados e as considerações finais do trabalho.

## 2 O CONTEXTO DA PESQUISA – A CONSULTORIA INTERNA NA PETROBRAS UN-RNCE

No intuito de possibilitar aos profissionais a opção pela progressão técnica ou gerencial, a Petrobras – Petróleo Brasileiro AS – instituiu em 2002 a carreira em Y. Essa decisão favoreceu também a criação de alternativas para retenção do conhecimento, na medida em que os profissionais passam a ser reconhecidos formalmente pela Companhia, sendo enquadrados como consultor *senior*, de negócios ou técnico, de acordo com os critérios estabelecidos.

Essa carreira atrai e retém, internamente, profissionais com alto desempenho técnico que detenham competências e domínio de tecnologias e métodos vinculados aos processos essenciais e estratégicos para os negócios da empresa, criando soluções diferenciadas para a Companhia mediante o desempenho de funções de consultoria interna através das funções que compõem a carreira (PETROBRAS, 2006):

- consultor técnico: profissional que se destaque em sua atuação nos processos-chave de Exploração e Produção (E&P), Abastecimento, Gás Natural, Energia ou Petroquímica, criando soluções diferenciadas para a Petrobras nessas áreas;
- consultor de negócio: profissional que se destaque em sua atuação nos demais processos-chave da Companhia, que possua conhecimentos corporativos e sistêmicos, geralmente ligados à gestão, criando soluções diferenciadas para a Petrobras nessas áreas;
- consultor *senior*: profissional cuja abrangência de atuação se dê pelo menos no âmbito de segmento, que se destaque no exercício de atividades críticas para as estratégias e que detenha conhecimentos que a Companhia precise preservar para assegurar a continuidade dos negócios.

Situados em uma posição *middle-up-down* (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), atuando perante as situações problemáticas do cotidiano no diagnóstico de problemas e estudando alternativas de soluções, os consultores internos apresentam em suas práticas contribuições simultâneas à resolução de problemas, à formação, à aprendizagem no contexto do trabalho, à criação do conhecimento, além do assessoramento no processo de tomada de decisões. Reich

(1994) posiciona-se ampliando a diversidade de atuação desses profissionais. Ao fazer uma equivalência desses profissionais como analistas simbólicos, o autor destaca que os consultores desenvolvem suas atividades em equipes, numa versão sofisticada que contempla espaços para a formação e para a aprendizagem pelo exercício da prática. Com isso, aprendem a simplificar a realidade através da construção de imagens abstratas que podem ser rearranjadas e socializadas com outros especialistas, conduzindo ao processo contínuo de aprendizagem, de descoberta de novos conhecimentos.

Essas contribuições decorrem naturalmente do acúmulo de experiências adquiridas no percurso profissional em experiências de interações sociais nos diferentes contextos específicos nos quais atuam cotidianamente, tal como podemos entrever no quadro abaixo.

QUADRO 1  
Entrevistados

NOME FICTÍCIO	TEMPO NA CIA. (ANOS)	CONSULTOR	TEMPO NA FUNÇÃO (ANOS)	FORMAÇÃO NA FUNÇÃO	FORMAÇÃO PARA O ENSINO	SITUAÇÃO DA ENTREVISTA
Ipê	30	Senior	7	AT/AG	PE/FP	Sala de Reunião
Rengaw	28	Senior	7	AT	FP	Sala da Gerência
Caio	26	de Negócios	1	AT/AG	FP	Sala de Trabalho
Charles Albert	21	de Negócios	5	AT	PE/FP	Sala da Gerência
Alberto	29	de Negócios	8	AT	FP	Sala de Reunião
Jim Lee	22	Técnico	4	AT	PE/FP	Sala da Gerência
Gauss	24	Técnico	4	AT	PE/FP	Sala da Gerência
Pitágoras	20	Técnico	4	AT	PE/FP	Sala da Gerência
Renata	27	Técnico	2	AT	FP	Sala de Reunião
Vivo	27	Técnico	3	AT	FP	Sala da Gerência

AT – atividade técnica; AG – atividade gerencial; PE – prática de ensino; FP formação na prática.

### 3 DESVELANDO O OBJETO DE ESTUDO

Os indicadores colocados no quadro de entrevistados acima mostram como fundamental à pesquisa o tempo de trabalho na Petrobras, o *status* como consultor, o tempo na função e a formação na função e para o ensino. São dados referenciais na construção dos sentidos, uma vez que situam, de um lado, a ambivalência dos espaços do ser identitário dos entrevistados (inclusão, acumulação), especialmente no que concerne à categoria da inclusão de ser funcionário e consultor e formador. Por outro lado, sinalizam suas ambiguidades ou alteridades (por meio das categorias de implicação, relações, influências), aspectos ou dimensões que serão desvelados pelas entrevistas de profundidade desenvolvidas a partir de eixos temáticos, tais como:

1 A história e as práticas de formação e de aprendizagem: a formação inicial, a formação no âmbito da Petrobras, chegar a ser um consultor/formador, os momentos marcantes como consultor/formador, os motivos de ser um consultor/formador;

2 Percepção e delineamento: do trabalho como consultor, da atividade de aprendizagem e como consultor implicada na sua função de consultor, das experiências na criação do conhecimento organizacional da Petrobras, das atividades para as quais tem mais motivação;

3 Relações no trabalho: entre as pessoas na vida cotidiana da Companhia, entre os parceiros no processo de aprendizagem e de geração do conhecimento, entre o papel desempenhado e a hierarquia superior, entre os conteúdos técnicos da atividade que exerce, entre os conteúdos de formação.

As escolhas dos indicadores levam a perceber que em um contexto plural, complexo, multifacetado, a abordagem *multirrefencial* na pesquisa se constitui em um princípio

considerado orientador. Assim, a pesquisa foi conduzida por um exercício investigativo caracterizado pela atenção a uma diversidade de ângulos, de óticas, de perspectivas (ARDOINO, 1998), acarretando uma pluralidade de interpretações que permitiu a compreensão da complexidade que integra as práticas dos consultores.

A abordagem *multirreferencial* vai, portanto, se preocupar em tornar mais legíveis, a partir de uma certa qualidade de leituras (plurais), tais fenômenos complexos (processos, situações, práticas sociais etc.). Essas óticas (psicológica, etnológica, histórica, psicossocial, sociológica, econômica etc.) tentarão olhar esse objeto sob ângulos não somente diferentes (o que é “diferente” pode permanecer encerrado na sua própria natureza, bem como a multidimensionalidade, a multicriterialidade etc.), mas sobretudo outros (que implicam, portanto, alteridade e heterogeneidade). Dito de outra forma: assumindo, a cada vez, rupturas epistemológicas (ARDOINO, 1998, p. 37, grifo do autor).

Ao privilegiar as perspectivas da *multirreferencialidade* como princípio, procura-se um distanciamento com o pensamento positivista e suas derivações como linear, unitário e reducionista. Dadas as características peculiares à problemática em estudo (interações sociais, percepções, subjetividades, crenças, valores, atitudes, entre outras), impregnadas nas práticas dos consultores, parte-se à leitura plural para o desvelamento de uma realidade complexa. O Quadro 2 seguinte exemplifica a forma como foi desenvolvida essa leitura.

## QUADRO 2

A construção de categorias em processo: exemplo da ficha de análise

A história e as práticas de formação e de aprendizagem: a formação e a aprendizagem no âmbito da Petrobras		
Falas	Interpretações	Sentidos e associações
“[...] nós ajudamos a mobilizar o conhecimento transformando em produto e em problema resolvido, e temos como mais um resultado a aprendizagem [...]”.	A prática da consultoria como mobilizadora do conhecimento e da aprendizagem	O sentido da motivação pela aprendizagem nas práticas do trabalho (PANTOJA E BORGES-ANDRADE, 2009).
“[...] começamos a trabalhar juntos e aí, vendo como faço, as pessoas pegam parte do meu conhecimento”.	Aprendizagem pela observação	O sentido da diáde de observação (BRONFENBRENNER, 2002).
“[...] a gente não recebe formação na companhia para saber como se relacionar com os outros [...] a gente se comporta sobre isso de acordo com o que vamos aprendendo ao longo da vida”.	Os limites da aprendizagem pelos programas formais da Petrobras	O sentido das condições para a aprendizagem (DURANTE; TEIXEIRA, 2007; CAMILLIS; ANTONELLO, 2010; ARGYRIS; SCHÖN, 1985).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nas fichas de análise, foram registrados os núcleos de significados em relação ou em entrecruzamento de olhares: do outro (entrevistado) e do pesquisador (entrevistando), tal como exemplifica o quadro. Essas fichas de escuta/análise são o instrumento de apoio em que

as transcrições dos fragmentos das falas ou de frases completas, como também as observações relacionadas às leituras a elas associadas, foram registradas. Sendo assim, as entrevistas foram objeto de um processo intenso de escuta.

A metodologia da entrevista compreensiva exige uma escuta atenta e sensível (BARBIER, 1998), mas, especialmente, uma abertura e flexibilidade do pesquisador que permita uma construção artesã. Sem essa abertura, ficaria difícil trabalhar com o dispositivo fundamental: os planos evolutivos. Esses planos são nomeados de evolutivos porque, tal como o nome indica, sofrem alterações e novas injunções à medida que a escuta avança. Os planos evolutivos compõem os eixos mobilizadores dos discursos dos consultores sobre as suas práticas cotidianas. Atuam como fio diretor e guia principal do trabalho, contendo as ideias centrais, e também como um instrumento de prevenção à dispersão (SILVA, 2006).

Assim, por exemplo, o primeiro foi construído a partir das primeiras escutas e análise das falas.

### QUADRO 3 Plano Evolutivo 01

- |  |
|--|
| <p>1 HISTÓRIA FORMATIVA</p> <p>1.1 A escolha da profissão</p> <p>1.2 A identidade com a área técnica para formação inicial</p> <p>1.3 A identidade com as práticas de aprendizagem e de formação no trabalho</p> <p>1.4 As oportunidades de acesso ao mercado de trabalho</p> <p>2 DELINEANDO O TRABALHO DO CONSULTOR</p> <p>2.1 Uma função criada para reter conhecimento</p> <p>2.2 O reconhecimento formal da experiência e do desempenho</p> <p>2.3 Uma função que conduz à aprendizagem nas práticas de trabalho</p> <p>2.4 Uma função que exige formação diferenciada além da técnica</p> <p>2.5 Uma atividade com autonomia e que conduz à aprendizagem</p> <p>2.6 Uma atividade que tem consequências positivas para a progressão funcional</p> <p>2.7 Uma função facilitadora da vida das pessoas e da empresa</p> <p>3 AMBIÊNCIA DO TRABALHO</p> <p>3.1 As questões relacionais facilitando a prática da consultoria</p> <p>3.2 Uma cultura organizacional favorável às mudanças e à aprendizagem</p> <p>3.3 As pessoas são colaborativas na aprendizagem no trabalho</p> <p>3.4 As pessoas são participativas na aprendizagem no trabalho</p> |
|--|

Fonte: Elaborado pelos autores.

O décimo quarto plano evolutivo resultou do momento em que houve uma saturação no processo de escuta, e exemplifica a complexidade da análise, uma vez que ele configura todos os quadros construídos ao longo do processo.

### QUADRO 4 Plano Evolutivo 14



1 O ENCONTRO COM AS PRÁTICAS DE FORMAÇÃO E DE APRENDIZAGEM
1.1 Percebendo a prática como fonte de formação e de aprendizagem
1.1.1 Consultar e ser consultado: ampliando as possibilidades de formação e de aprendizagem
1.2 As diferentes dimensões formativas
1.3 A autoformação como facilitadora da aprendizagem na prática
1.3.1 A conquista de um <i>status</i> diferenciado
1.3.2 Um ambiente de aprendizagem
1.4 O duplo compromisso nas práticas de aprendizagem e de formação: a autoformação e a formação do outro
2 A RETENÇÃO DO CONHECIMENTO
2.1 O conhecimento tácito da experiência como valor organizacional
2.1.1 Criando a carreira em Y para os consultores
2.2 Sistematizando a busca e a oferta de conhecimento
3 A CONSULTORIA E A CONVERSÃO DO CONHECIMENTO
3.1 A consultoria favorecendo a conversão do conhecimento
3.2 O duplo direcionamento da experiência acumulada
3.2.1 Resolver problemas – agir para aprender
3.2.2 Converter conhecimento – aprender para intervir
3.3 Uma função circular na conversão do conhecimento
3.3.1 Formação-autoformação-formação do outro-formação... heteroformação
4 A ESPECIFICIDADE DA PRÁTICA DA CONSULTORIA: UMA FUNÇÃO COM CARÁTER CIRCULAR E NUCLEAR
4.1 As práticas como espaços epistêmicos e de formação
4.2 As dimensões formativas presentes nos diferentes papéis
4.3 A aprendizagem mediante a “relação com o saber” e a “relação de saber”

Fonte: Elaborado pelos autores.

No intervalo entre esses dois planos, ocorreu uma dinâmica na qual destacam-se a atenção às junções imprevistas e às conexões, a ressignificação de sentidos devido às situações novas que iam emergindo e a alteração do *status* das questões anteriores. Associava-se a essa dinâmica o desejo de compreender os elementos que integravam a rede entrecruzada de sentidos. Percebeu-se nesse momento que as hipóteses emergiam em um movimento articulado e dinâmico, organizando-se em grupos cada vez mais estáveis. Essas hipóteses desvelaram os núcleos de significados.

#### 4 NÚCLEOS DE SIGNIFICADOS DESVELADOS

- 1 As práticas de formação e de aprendizagem;
- 2 A retenção do conhecimento;
- 3 A consultoria e a conversão do conhecimento;
- 4 A especificidade da prática da consultoria interna.

Esses núcleos resultaram das constelações temáticas que foram emergindo durante o processo de análise, desempenhando um papel importante na apresentação das singularidades perante o tema estudado, constituindo-se uma referência das demandas conscientes e inconscientes (SANTOS, 2007).

Postas as bases de estruturação da pesquisa e emprego dos princípios metodológicos da entrevista compreensiva, apresentam-se ao leitor índices explicativos para compreender a consultoria interna na Petrobras UN-RNCE<sup>1</sup>, título deste texto. Assim, na sequência, são

indicados os núcleos de significados desvelados durante a pesquisa, apresentando algumas categorias a eles relacionadas, conforme indicações no Quadro 4 (Plano Evolutivo 14).

#### **4.1 Núcleo de significados 1 – As práticas de formação e de aprendizagem na consultoria interna**

As práticas de formação e de aprendizagem estão associadas às experiências dos consultores de “relação com o saber” e de “relação de saber”<sup>ii</sup> na construção e na retenção do conhecimento, sendo intensificadas através da formalização da função de consultoria interna. Na dinâmica da entrevista compreensiva, mediante o diálogo estabelecido entre os pesquisadores, os discursos dos consultores apresentados na sequência desse parágrafo e os estudos teóricos possibilitaram o desvelamento de algumas categorias relacionadas ao núcleo das práticas de formação e de aprendizagem na consultoria interna. Entre elas, *o consultar e ser consultado, as dimensões formativas, a autoformação facilitadora da aprendizagem e a formação do outro*.

*O consultar e ser consultado* apresenta-se como uma dinâmica através da qual os consultores, junto com os colaboradores, ampliam os saberes mediante uma modalidade de aprendizagem situada (GOEL *et al.*, 2010). Os discursos dos consultores Alberto e Jim Lee trazem esse sentido: Consultor Alberto diz: “[...] diante dos problemas do trabalho ensino e aprendo coisas com as pessoas. A gente troca uns com os outros o que sabe para resolver os problemas”. Consultor Jim Lee relata: “[...] há uma grande demanda para ensinar e para aprender no trabalho. Encontramos pessoas dispostas para ensinar e para aprender; na hora que estamos resolvendo problemas criamos novos conhecimentos [...]”.

O contato com os discursos “troca” e o “ensinar e aprender” no momento da análise discursivos remetem aos sentidos *do consultar e ser consultado*, encaminhando, no momento da análise, para um diálogo com a teoria da criação do conhecimento, de Nonaka e Takeuchi (1997) e com o conceito de analista simbólico, de Reich (1994). No primeiro, o centro das discussões é direcionado para os processos de conversão do conhecimento presentes no núcleo de significados que tratam dessa conversão, apresentados na sequência deste trabalho. O segundo indica as diferentes dimensões da prática da consultoria interna. O diálogo com esses autores iluminou muitos outros momentos da pesquisa, na medida em que avançávamos no processo de desvelamento do objeto de estudo.

Seguindo a mesma lógica apresentada no primeiro parágrafo, o fragmento da fala do consultor Jim Lee, “ensinar e aprender no trabalho”, estimulou o diálogo com alguns autores. Como (SCHÖN, 2000)<sup>iii</sup> na sua teoria sobre a aprendizagem por meio da reflexão-na-ação, e muitos outros que iluminaram o percurso metodológico em discussão os quais, devido a finalidade desse trabalho deixamos de apresentá-lo

#### **4.2 Núcleo de significado 2 – A retenção do conhecimento**

O entrecruzamento de sentidos atribuídos à retenção do conhecimento aparece como sendo associado a diferentes estratégias. Assim, o consultor Pitágoras revela que “[...] só registrar o conhecimento não é suficiente. É preciso criar o corpo a corpo para segurar do conhecimento daqueles que saem da Companhia”.

Para o consultor Vivo: “[...] a empresa está tomando algumas ações: criando as comunidades práticas para puxar o conhecimento que está na cabeça dos funcionários através dos registros das melhores práticas para acesso pela Intranet”.

De acordo com o consultor Caio: “[...] a Petrobras criou a carreira em Y para reter os profissionais que detêm conhecimentos importantes para os seus resultados”.



Conforme o consultor Gauss: “[...] a Companhia tem criado eventos internos: seminários, congressos, fóruns técnicos para circular o conhecimento, não ficar preso na cabeça das pessoas”.

Para o consultor Charles Albert “[...] a Petrobras institui a carreira em Y para evitar a perda de talentos para os concorrentes”

Assim, “criar o corpo a corpo”, “puxar o que está na cabeça”, “a carreira em Y” “evitar perdas de talentos” aparecem nas análises dos discursos desvelando subcategorias vinculadas a retenção do conhecimento como *O conhecimento tácito da experiência como valor organizacional, a sistematizando a busca e a oferta de conhecimento*. A teorização em torno dessas categorias evidenciou na pesquisa que a Petrobras, ao acomodar os consultores nessa carreira, previne-se a sua saída da Companhia. Isso porque, isto porque, além do ganho dessa retenção, esses profissionais atuando como consultores internos, desenvolvem vários papéis que podem contribuir na retenção do conhecimento. Assim, por exemplo, ao atuarem na resolução conjunta de problemas, colaboram para a captura do conhecimento imerso nessas resoluções. Um outro papel importante desses consultores para facilitar a retenção do conhecimento trata-se da atuação deles na conversão do conhecimento, a qual aparece no núcleo de significados seguinte.

#### 4.3 Núcleo de significados 3 – A consultoria e a conversão do conhecimento

Esse núcleo de significados desvela um duplo direcionamento na prática da consultoria interna que é apresentado mediante duas categorias: *resolver problemas – agir para aprender e converter conhecimento – aprender para intervir*.

Sendo assim, a resolução de problemas colabora para a aprendizagem situada nos problemas do cotidiano, renovando os saberes para as próximas intervenções. Essa dinâmica intensifica-se na medida em que esses consultores passam a conviver com uma realidade caracterizada pela noção de eventos. Nessa direção, a consultora Renata declara ser “[...] requisitada para atuar em situações diferentes de trabalho junto com outros colegas [...] nenhuma rotina acontece da mesma forma [...] precisamos criar novos conhecimentos fora dos padrões já existentes”.

O sentido desse discurso convida a uma reflexão sobre o espaço potencial para a conversão do conhecimento perante os eventos caracterizados pela imprevisibilidade e incerteza. Na noção de eventos, conforme declara Zarifian (1998, p. 122), “[...] valoriza-se o que é da ordem do não totalmente previsível, nem mesmo, algumas vezes, provável. Logo: o que é da ordem do não totalmente reproduzível, da ordem do criativo”.

O imprevisível demanda o criativo, estimula a aprendizagem e a conversão do conhecimento. Harmonizar-se a essa dinâmica é algo que instiga os consultores a assumirem a circularidade impregnada em suas práticas, cujo desvelamento apresenta-se como *formação-autoformação-formação do outro-formação*. Para Pineau (1988), a autoformação corresponde a um processo que demanda do sujeito uma dupla apropriação do poder de formação: tomar em mãos esse poder, tornando-se sujeito; e aplicar em si mesmo, tornando-se objeto de formação de si mesmo.

O sentido do compromisso com a formação assume uma dimensão ampliada e pode ser alcançado na fala do consultor Caio: “ser consultor interno na Petrobras e ser um facilitador da vida das pessoas na criação e na transferência de conhecimento e da Companhia na resolução de problemas [...]”. Esse discurso deixa evidente o sentido do duplo direcionamento da prática desses consultores: *resolver problemas e converter conhecimento*.

Nesse exercício o consultor, através da sua socialização de parte do seu saber, além de refletir sobre sua própria individualidade avança por um processo de compartilhamento com as pessoas resultando a intersubjetividade.

O consultor Alberto apresenta os sentidos da autoformação em uma de suas falas: “[...] uma das minhas atividades é destrinchar problemas junto com as pessoas [...] preciso pensar sobre situações anteriores que possam me ajudar e descobrir como atuar numa situação nova. [...] consulto as pessoas envolvidas para que a gente possa decidir juntos [...] aprendo muito nesse processo”.

Analisar esses discursos em busca de sentidos conduz ao direcionamento para as subjetividades e intersubjetividades nele implicadas dando pistas em forma de categorias que colaboram para compreender as ações da consultoria interna como: *a consultoria favorecendo a conversão do conhecimento, o duplo direcionamento da experiência acumulada resolver problemas – agir para aprender, converter conhecimento – aprender para intervir, formação-autoformação-formação do outro-formação heteroformação*.

Ter “a situação nova” – evento – como objeto de intervenção exige dos consultores um exercício de distanciamento (ELIAS, 1998), no sentido de possibilitar mais facilmente o fluir de soluções apropriadas aos problemas. Contudo, torna-se fundamental integrar nesse exercício da competência relacional uma medida de aproximação adequada, cujo envolvimento não desfoque a realidade em torno dos problemas, o que desvirtuaria o sentido de suas práticas de autoformação e formação do outro mediante a conversão do conhecimento nas práticas cotidianas do trabalho (ELIAS, 1998).

Destacam-se alguns fragmentos da expressão do consultor Rengaw em um dos seus discursos: “[...] em nossas práticas, criamos (eu e a equipe) novos tipos de conhecimento a cada atividade desenvolvida na resolução de problemas: resolvemos problemas e criamos conhecimento”. Esses fragmentos denotam um duplo direcionamento da prática: *resolver problemas – agir para aprender e converter conhecimento – aprender para intervir*, como categorias que integram o núcleo de sentidos da dinâmica da conversão do conhecimento<sup>iv</sup> situada nas práticas da consultoria interna. Outros discursos evidenciados abaixo remetem para os sentidos dos modos de conversão do conhecimento:

Consultor Pitágoras: “[...] é preciso juntar o profissional iniciante com o que tem mais experiência para, pela observação, o mais novo pegar o conhecimento do mais antigo [...]”. Sentido da socialização.

Consultor Alberto: “[...] o problema só é resolvido quando tem diálogo entre as pessoas para que cada um diga o seu entendimento para destrinchar o problema [...]”. Sentido da externalização.

Consultor Charles Albert: “[...] as comunidades de prática dão oportunidades para a troca de conhecimento [...]”. Sentido da combinação.

Consultor Alberto : “[...] passo o meu conhecimento no dia a dia tirando dúvida das pessoas diante da resolução de problemas [...] alguns se tornam independentes e começam a atuar sozinhos depois de absorverem o conhecimento”. Sentido da internalização.

Esses modos de conversão do conhecimento, como elementos integrantes desse núcleo, foram sendo desvelados na medida em que se percebia nos discursos a implicação dos consultores nos papéis de facilitadores da criação, compartilhamento e retenção do conhecimento.

A interpretação evolutiva dos sentidos dados pelos consultores às suas práticas remeteu à construção dos núcleos de significados anteriormente apresentados, denotando a amplitude de contribuição desses profissionais na formação, na aprendizagem e na conversão do conhecimento em torno da resolução dos problemas do cotidiano. Refletir acerca desses núcleos conduz ao encontro com o próximo núcleo de significados que trata da especificidade da consultoria interna.

#### 4.4 Núcleo de significados 4 – A especificidade da prática da consultoria interna – O caráter nuclear

O entrecruzamento analítico sobre as categorias presentes nos núcleos anteriores, embasado em uma perspectiva plural de compreensão e explicação, amplia as dimensões da prática de consultoria em estudo, conduzindo assim a uma caracterização como uma função nuclear na conversão do conhecimento em torno da resolução conjunta de problemas. A experiência triangular vivenciada no percurso da investigação, a qual envolvia os pesquisadores num diálogo com as falas apoiadas pela “escuta sensível” e com as teorias, levou ao desvelamento dessa especificidade, incorporando as seguintes categorias: *as práticas como espaços epistêmicos e de formação e as modalidades de formação associadas aos diferentes papéis da função*.

O desvelamento dos sentidos da especificidade da função de consultoria como nuclear decorre da fusão das categorias *formação, aprendizagem, resolução de problemas* inseridas num universo no qual a reflexão sobre a prática e o conhecimento que dela decorre são concebidos em um contínuo processo de idas e vindas de construção e reconstrução do conhecimento através de várias modalidades de conversão, sendo esse conhecimento um elemento renovável e circulante, presente nas práticas dos consultores e tido como elemento essencial para a sustentabilidade das organizações.

A dinâmica imersa no universo mencionado evidencia a categoria espaços epistêmicos e de formação na prática de consultoria. Durante a pesquisa, no afã de compreender com maior veemência os sentidos epistêmicos desse espaço, foram buscados os sentidos das vertentes objetivas e subjetivas no processo de conversão do conhecimento, sendo a vertente objetiva aquela na qual prevalecem as solicitações de ajuda desses consultores na intenção de *resolver problemas* e a subjetiva a que se caracteriza pelas reflexões sobre as ações para resolver problemas, suportadas pelos valores, crenças, saberes e outros elementos acumulados pela experiência.

Na dimensão epistemológica dessa prática, são desenvolvidos novos saberes e competências decorrentes da geração de novos conhecimentos em torno da resolução conjunta de problemas, na transposição do conhecimento tácito em explícito, entre consultores e colaboradores. Esse espaço epistêmico é centrado nas interações sociais, dentro de um contexto no qual a disponibilidade para ensinar e aprender se projeta como elemento influenciador nos processos que primam pela construção coletiva do conhecimento.

A categoria *diferentes papéis e modalidades de formação* foi desvelada, evidenciando que esses consultores atuam como tutores, formadores nas práticas do cotidiano ou eventos de formação programados, formadores em universidades, bem como na troca de conhecimento e experiências através das comunidades de práticas e das páginas amarelas. Esses espaços de atuação criam as possibilidades de intervenções na criação de soluções diferenciadas para atender aos objetivos da Petrobras.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo tencionou apresentar uma metodologia qualitativa aplicada em uma pesquisa com o intuito de ampliar o entendimento sobre os vários direcionamentos das práticas da consultoria interna no contexto empresarial. Para alcançar esses direcionamentos, partiu-se da compreensão de que a metodologia deveria proporcionar condições para o desenvolvimento de olhares ampliados e profundos sobre o objeto do estudo, envolvendo uma perspectiva plural no sentido de contribuir para uma aproximação acerca da complexidade do objeto motivador da pesquisa.

A escolha dessa lógica metodológica inicia-se com a decisão de, em princípio, não se proceder a leituras aprofundadas sobre os conteúdos relacionados à temática da pesquisa. A ideia era encontrar nas falas dos consultores entrevistados o fio condutor de todo o processo

de investigação. A expectativa era de um encontro com uma visão ampliada do objeto de pesquisa a partir da interpretação compreensiva dos discursos, e não dar partida à pesquisa com conceitos e hipóteses preestabelecidas sobre as práticas dos consultores.

Mergulhar na pesquisa em direção ao objeto de estudo, tendo como unidade de referência a interpretação dos sentidos das falas dos consultores, constitui-se como um exercício que exigiu uma imaginação sociológica associada à flexibilidade, à inovação e à criatividade no diálogo com as falas e os com os autores, na tomada de decisões, estabelecendo prioridades e tendo a consciência de que as construções evoluíram gradativamente, apoiadas pelos procedimentos e instrumentos conceituais organizados entre eles (SILVA, 2006).

Contudo, há o reconhecimento das limitações quanto à possibilidade de acesso à complexidade de todos os aspectos implicados na vida cotidiana desses consultores, nas relações entre as suas subjetividades, à medida que muitas questões deixam de ser comunicadas, seja pela fala, seja pelo olhar, seja pela postura.

Por meio da *entrevista compreensiva*, o processo de desvelamento do objeto de estudo foi sendo construído gradativamente sendo, simultaneamente construída a elaboração teórica que conjuntamente evoluíam, dia após dia, a partir de hipóteses forjadas no campo da pesquisa (KAUFMANN, 1996). Nesse processo, foi abordado o conjunto de sentidos dados às experiências dos consultores, sentidos esses imbricados em feixes de vínculos indicadores do caráter intencional de todos os autores/atores/entrevistados em esferas da realidade cotidiana de suas práticas (KAUFMANN, 1996; SILVA, 2002; SILVA, 2006).

No processo evolutivo da pesquisa esse conjunto de sentidos originou os núcleos de significados cujas categorias desveladas estão inseridas no Plano Evolutivo 14 – Quadro 4. A partir da análise desse plano foi elaborado o sumário da pesquisa que deu origem ao percurso metodológico apresentado nesse trabalho na página 14.

Acredita-se que o percurso metodológico apresentado nesse trabalho, como uma experiência de pesquisa de natureza qualitativa situada no contexto empresarial, possa colaborar para futuras investigações no contexto dos estudos organizacionais, particularmente naqueles que abrigam em maiores proporções as subjetividades e intersubjetividades como elementos presentes nos diferentes espaços de investigação.

## Referências

- ARDOINO, J. Abordagem multirreferencial (plural) das situações educativas e formativas. In: BARBOSA, J. (Coord.). **Multirreferencialidade nas ciências e na educação**. São Carlos: Editora da UFSCar, 1998. p. 24-41.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning**. Reading: Addison-Wesley, 1985.
- AUGÉ, M. **Por uma antropologia dos mundos contemporâneos**. Rio de Janeiro: Bertrand Russel, 1997.
- BARBIER, R. A escuta sensível na abordagem transversal. In: BARBOSA, J. (Coord.). **Multirreferencialidade nas ciências e na educação**. São Carlos: Editora da UFSCar, 1998. p. 169-170.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Porto: Edições 70, 2002.
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.
- BRONFENBRENNER, U. **A ecologia do desenvolvimento humano: experimentos naturais e planejados**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

CAMILLIS, P.; ANTONELLO, C. Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 4-42, mar./abr. 2010.

CHARLOT, B. **Da “relação com o saber”**: elementos para uma teoria. Tradução de Bruno Magne. Porto Alegre: Artmed, 2000.

DUBAR, C. Agente, ator, sujeito, autor: do semelhante ao mesmo. **Desigualdade e Diversidade: Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 3, jul./dez. 2008.

DURANTE, D.; TEIXEIRA, E. Gestão estratégica voltada à aprendizagem: em busca da promoção dos desenvolvimentos humano, organizacional e social. **Alcance UNIVALI**, Itajaí, v. 2, p. 267-287, 2007.

ELIAS, N. **Envolvimento e alienação**. São Paulo: Bertrand Brasil, 1998.

FLEURI, R. Políticas da diferença: para além dos estereótipos na prática educacional. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 27, n. 95, maio/ago. 2006.

GEERTZ, C. **O saber local**: novos ensaios em antropologia interpretativa. Petrópolis: Vozes, 1997.

GOEL, L. *et al.* Situated Learning: Conceptualization and Measurement. **Decision Sciences Journal of Innovative Education**, v. 8, p. 215-240, 2010.

KAUFMANN, J. **L’entretien compréhensif**. Paris: Nathan, 1996.

LALANDA, P. Sobre a metodologia qualitativa na pesquisa sociológica. **Análise Social**, v. 33, n. 148, p. 871-883, 1998.

MILLS, C. **A imaginação sociológica**. 6. ed. São Paulo: Zahar, 1986.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PANTOJA, M.; BORGES-ANDRADE, J. Estratégias de aprendizagem no trabalho em diferentes ocupações profissionais. **RAC-Eletrônica**, Curitiba, v. 3, n. 1, p. 41-62, jan./abr. 2009.

PETROBRAS. **Manual de orientações**: função especialista reavaliação consultores sênior, de negócio e técnico. Petrobras, 2006.

PINEAU, G. A autoformação no decurso da vida: entre a hétero e a ecoformação. In: NÓVOA, A; FINGER, M. **O método (auto)biográfico e a formação**. Lisboa: MS/DRHS/CFAP, 1988. p. 63-77.

REICH, R. **O trabalho das nações**: preparando-se para o capitalismo do século 21. São Paulo: Educator, 1994.

SANTOS, V. Memorial descritivo. **Revista Metáfora Educacional**, v. 5, 2007.

SCHON, D. **Educando o profissional reflexivo**: um novo design para o ensino e a aprendizagem. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SILVA, R. **A entrevista compreensiva**. Natal: UFRN/PPGED, 2002.

SILVA, R. Compreender a “entrevista compreensiva”. **Revista Educação em Questão**, Natal, v. 26, n. 12, p. 31-50, maio/ago. 2006.



TARDIF, M.; LESSARD, C. **O trabalho docente**: elementos para uma teoria da docência como profissão de interações sociais. Tradução de João Batista Kreuch. Petrópolis: Vozes, 2005.

ZAGO, N. A entrevista e seu processo de construção: reflexões com base na experiência prática de pesquisa. In: ZAGO, N.; CARVALHO, M.; VILELA, R. (Org.). **Itinerários de pesquisa**: perspectivas qualitativas em sociologia da educação. Rio de Janeiro: DP&A, 2003. p. 287-309.

ZARIFIAN, P. Eventos, autonomia e “enjeux” na organização industrial. In: LEITE, M.; NEVES, M. (Org.). **Trabalho, qualificação e formação profissional**. São Paulo: Rio de Janeiro: ALAST, 1998. p. 21-30.

## Notas

<sup>i</sup> No final da pesquisa, a análise centrada no Plano Evolutivo 14 (último) originou o sumário da pesquisa elaborada, com suas partes e capítulos, conforme a figura 1, servindo de referência para explicar o percurso da entrevista compreensiva como prática metodológica de natureza qualitativa.

## SUMÁRIO

<b>PARTE I - INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO 1 ORIGEM DO PROBLEMA</b> .....	<b>17</b>
1.1 Da nossa implicação com o tema .....	19
1.2 O modelo de gestão na Sociedade do Conhecimento.....	22
<b>CAPÍTULO 2 – CONTEXTO DA PESQUISA</b> .....	<b>32</b>
2.1 A gestão do conhecimento na Petrobras.....	32
2.2 Implicações à conversão do conhecimento na Petrobras.....	40
2.3 A consultoria interna na Petrobras .....	44
<b>CAPÍTULO 3 – O PERCURSO TEÓRICO-METODOLÓGICO</b> .....	<b>55</b>
3.1 O processo de construção do objeto de estudo.....	62
3.1.1 Do objeto de estudo às partes do trabalho .....	69
<b>PARTE II – FORMAR E FORMA-SE: PARA ALÉM DE UMA RELAÇÃO CENTRADA NA DIMENSÃO TÉCNICA</b> .....	<b>75</b>
<b>CAPÍTULO 4 – AS PRÁTICAS FORMATIVAS NA CONVERSÃO DO CONHECIMENTO</b> .....	<b>76</b>
4.1 A relação com os componentes do conhecimento.....	77
4.2 Consultar e ser consultado: ampliando a dimensão ecológica das práticas formativas.....	86
4.3 O duplo compromisso com a prática formativa: a autoformação e a formação do outro.....	92
<b>CAPÍTULO 5 – AS DIMENSÕES FORMATIVAS NA CONVERSÃO DO CONHECIMENTO</b> .....	<b>97</b>
5.1 A dimensão técnica .....	99
5.2 A dimensão das estratégias e táticas.....	104
5.3 A dimensão relacional.....	111
<b>PARTE III – A APRENDIZAGEM: ENTRE A “RELAÇÃO COM SABER” E A “RELAÇÃO DE SABER”</b> .....	<b>118</b>
<b>CAPÍTULO 6 – APRENDIZAGEM NA PRÁTICA DA CONSULTORIA: POSSIBILIDADES E LIMITAÇÕES</b> .....	<b>119</b>
6.1 Os limites da aprendizagem na prática de consultoria .....	120
6.2 As relações entre cultura organizacional e a aprendizagem .....	133
<b>CAPÍTULO 7 – “RELAÇÃO COM O SABER” E “RELAÇÃO DE SABER” NAS PRÁTICAS DA CONSULTORIA</b> .....	<b>145</b>
7.1 A noção de evento como mobilizadora de saberes.....	149
7.2 A “relação com o saber” e competência.....	158



7.3 A “relação de saber”: aprendentes adultos .....	165
<b>PARTE IV – O CARÁTER NUCLEAR E CIRCULAR DA CONSULTORIA INTERNA .....</b>	<b>171</b>
<b>CAPÍTULO 8 – A CONSULTORIA INTERNA: UMA FUNÇÃO NUCLEAR COM UM DUPLO DIRECIONAMENTO .....</b>	<b>172</b>
8.1 O duplo direcionamento da prática de consultoria: <i>resolver problemas e converter conhecimento</i> .....	174
8.2 Os modos de conversão do conhecimento.....	177
8.2.1 <i>Socialização</i> .....	177
8.2.2 <i>Externalização</i> .....	180
8.2.3 <i>Combinação</i> .....	188
8.2.4 <i>Internalização</i> .....	192
8.3 Na consultoria interna: a tensão entre as demandas locais/globais .....	197
8.3.1 Os sentidos objetivos e subjetivos na conversão do conhecimento .....	203
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>209</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>223</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>231</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO .....</b>	<b>274</b>

Figura 1: Sumário da pesquisa

<sup>ii</sup> Enfatizando o saber como relação, Charlot (2000, p. 80) assim a conceitualiza:

A “relação com o saber” é o conjunto [...] das relações que um sujeito mantém com um objeto, um “conteúdo de pensamento”, uma atividade, uma relação interpessoal, um lugar, uma pessoa, uma situação, uma obrigação, etc., ligados de uma certa maneira com o aprender e o saber; e, por isso mesmo, é também relação com a linguagem, relação com o tempo, relação com a ação no mundo, relação com os outros e relação consigo mesmo enquanto mais ou menos capaz de aprender tal coisa, em tal situação.

Sobre a “relação de saber”, Charlot (2000, p. 85) ainda acrescenta:

Entre o engenheiro e o operário, entre o médico e seu paciente existe uma “relação de saber”: uma relação social fundada sobre diferenças de saber (com cada um mantendo, por outro lado, uma “relação com o saber”). [...] eles não têm os mesmos saberes, não dominam as mesmas atividades e as mesmas formas relacionais: e existem diferenças sociais de legitimidade entre esses saberes, atividades ou formas relacionais.

<sup>iii</sup> O processo de reflexão-na-ação, como propõe Schön (2000), tem uma função crítica, que questiona a estrutura de pressupostos do ato de “conhecer-na-ação”, o qual se trata de um processo tácito, que se coloca espontaneamente sem deliberação consciente, proporcionando os resultados pretendidos, enquanto a situação estiver dentro dos limites do que aprendemos a tratar como normal.

<sup>iv</sup> A geração do conhecimento decorre da conversão do conhecimento tácito em explícito através, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), de quatro modos diferentes de conversão: *Socialização*, *Externalização*, *Combinação*, *Internalização*.