

Razão social: Nova Transportadora do Sudeste AS - NTS

Ramo da atividade: Óleo e Gás

Ano de fundação: 2017

Endereço completo: Praia do Flamengo, 200, 23º andar. Flamengo, Rio de Janeiro – RJ. CEP: 22210-901

Nome/titulação do responsável pela inscrição: Bruna Fonseca/Especialista de Gente e Gestão

Número de empregados: 286

Descrição da atividade: A NTS (Nova Transportadora do Sudeste S/A - NTS) transporta gás natural por meio de um sólido sistema de gasodutos, conectando a região mais industrializada do Brasil, nos estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais e São Paulo.

“Gestão do Conhecimento e Desenvolvimento de Talentos: A Estratégia da NTS para Superar a Escassez de Profissionais no Setor de Transporte de Gás Natural”

Resumo

A Nova Transportadora do Sudeste surgiu em abril de 2017 como parte da privatização de ativos estatais. Desde sua formação, a NTS buscou se posicionar como uma referência no setor, valendo-se da experiência adquirida inicialmente na gestão de contratos de operação e manutenção terceirizados e, posteriormente, no controle de suas operações.

Em julho de 2021, a NTS assumiu oficialmente as operações de seus gasodutos, o que marcou um passo significativo em sua evolução como empresa. A partir desse momento, passou a ter total responsabilidade sobre a operação do transporte de gás natural na região Sudeste do Brasil.

Dentre as grandes dificuldades encontradas, desde o momento da primarização de sua operação e manutenção até hoje, a escassez de profissionais capacitados em um setor técnico e específico como o de transporte de gás natural, sem dúvidas, é desafiadora. Nesse contexto, a gestão do conhecimento se torna uma ferramenta essencial para garantir a continuidade, a eficiência operacional e o desenvolvimento sustentável da empresa, e a área de Gente (ou Recursos Humanos) pode desempenhar um papel estratégico para enfrentar esses desafios.

Sob esse prisma, a NTS valeu-se de implementar algumas ações para superar a escassez de profissionais no setor de Transporte de Gás Natural e, além disso, desenvolver os jovens talentos da empresa. Tais ações serão descritas neste Case. São elas: Programa de Mentoria, Programa Rota do Talento, Trilhas de Formação, Lunch & Learn, Intercâmbio NTS, Programa Technical Exchange e o Programa Jovens Profissionais. Conclui-se que a implantação de tais ações gerou efetivações ao quadro fixo da empresa, promoções, promoções à cargos de liderança e treinamento dos funcionários. Além disso, proporcionaram uma maior capacitação de profissionais no setor e troca de conhecimento dentro e fora da empresa.

Introdução

Sobre nosso negócio:

A NTS (Nova Transportadora do Sudeste S/A - NTS) transporta gás natural por meio de um sólido sistema de gasodutos, conectando a região mais industrializada do Brasil, com segurança e confiabilidade. São mais de 2.000 quilômetros de malha com capacidade de transporte contratual de 158,2 milhões m³ de gás por dia. Os gasodutos da NTS ligam os estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais e São Paulo (responsáveis por aproximadamente 50% do consumo de gás no Brasil) ao gasoduto Bolívia-Brasil, aos gasodutos do Norte

e Nordeste do país, aos terminais de GNL e às plantas de processamento de gás.

Sob essa perspectiva, a grande missão é assegurar o transporte seguro e sustentável de gás natural.

Histórico e método de trabalho

Retomando o cenário exposto acima, a problemática da dificuldade na busca por profissionais capacitados para o ramo específico e, além disso, a retenção de talentos encontrados, são os mais relevantes desafios para o futuro da indústria de O&G, sobretudo quando se observa as expectativas futuras da indústria nacional. De acordo com estudos do Instituto Brasileiro de Petróleo (IBP), somente a partir das atividades de exploração e produção, no acumulado de 2022 a 2031, estão previstos mais de R\$ 183 bilhões em investimento com 470 mil postos de trabalho em média por ano (IBP, 2023).

Investimentos em E&P (IBP, 2023):



Ademais, o IBP cita um estudo global da Accenture, empresa de consultoria de gestão, tecnologia de informação e outsourcing, o qual alerta que o setor de energia mundial experimentará uma escassez de até 40 mil novos trabalhadores já em 2025. Com isso, ainda se espera que a demanda internacional tenha forte impacto no mercado interno, com a ampliação das políticas de atração de profissionais brasileiros para o mercado externo (ACCENTURE, 2017).

Conforme destacado pela Agência Internacional de Energia (IEA), outro agravante dessa perspectiva é que o setor de energia requer trabalhadores mais qualificados do que outras indústrias (IEA, 2023). Cerca de 45% dos trabalhadores de energia hoje estão em ocupações altamente qualificadas, em comparação com apenas um quarto em toda economia (IEA, 2023).

Baseado em um diagnóstico da consultoria KPMG, consultoria de auditoria, impostos e serviços, essa escassez de pessoal qualificado e de jovens talentos na indústria de O&G pode ser atribuída a vários fatores (KPMG, 2023), dentre eles:

- ✓ Uma força de trabalho mais sênior e a crescente concorrência por talentos com outros setores;

- ✓ Ausência de promoção da diversidade e inclusão por algumas empresas;
- ✓ Ausência de profissionais nos quadros das empresas que possuam as habilidades compatíveis com as novas necessidades do setor;
- ✓ Novas expectativas e dinâmicas de trabalho: tornar-se mais flexível e se adaptar às novas realidades e perspectivas da força de trabalho moderna;
- ✓ A indústria ser retratada de forma negativa em alguns casos, desencadeando em um afastamento de novos talentos – embora isso não seja uma realidade global.

Sob essa perspectiva, utilizando o modelo de conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (2008), que sugere que o conhecimento não é gerado por si mesmo, mas por meio da interação entre indivíduos e sendo amplificado por 4 modos de conversão entre os conhecimentos tácito e explícito, chamado de espiral do conhecimento, a NTS adotou uma série de ações de atração e programas de desenvolvimento para fomentar o interesse de novos profissionais nesse mercado, bem como estimular a troca de conhecimento entre seus profissionais.

Socialização (Tácito x Tácito)

O primeiro modo, chamado de socialização, compreende a conversão de conhecimento tácito em outro conhecimento tácito. Este processo ocorre através da própria interação entre as pessoas no ambiente de trabalho podendo ocorrer por meio da linguagem, bem como através da observação, da imitação, entre outras formas (NONAKA, I.; TAKEUCHI, H., 2008).

Desse modo, utilizando a socialização como ferramenta, a NTS abordou duas ações com o intuito de fomentar essa troca, a Mentoria e o programa Rota do Talento.

A Mentoria, que já acontece na NTS desde 2021 e já contemplou mais de 25 funcionários, é uma ação disponibilizada anualmente, em que o profissional tem a oportunidade de escolher alguém mais experiente para acompanhá-lo ao longo de 12 meses, com o objetivo de orientá-lo em aspectos que acredita estar em desenvolvimento em sua trajetória profissional.

Após formadas as duplas, os participantes passam por um treinamento inicial com consultoria externa para entenderem o papel do mentor e do mentorado dentro dessa dinâmica, bem como têm acesso a um workshop de calibração na metade do programa e, por fim, acontece um encerramento, onde os mentorados podem compartilhar suas experiências e externar boas práticas.

Outra ação, reformulada e lançada em 2023, foi a Rota do Talento. Idealizada principalmente com o intuito de formar jovens profissionais no mercado de Transporte de Gás Natural, esse programa é resultante de uma parceria com a

Fundação Estudar, uma organização brasileira sem fins lucrativos de incentivo à educação.

A primeira edição, realizada em 2017, recrutou 8 jovens para atuarem em todas as diretorias da NTS. Na segunda edição, em julho de 2023 e já reformulada, cerca de 650 jovens, entre universitários e recém-formados, abasteceram o banco de talentos da NTS. Desses, 66 foram selecionados pelo time Gente e Gestão e convidados a participar do processo seletivo para o programa que, em janeiro de 2024, contratou os 3 aprovados para vivenciar, durante um ano, uma experiência de imersão e desenvolvimento de projetos na companhia.

Combinação (Explícito x Explícito)

O segundo modo de conversão ocorre quando se transforma o conhecimento explícito em outro conhecimento explícito. Desta forma, ao mudar o contexto, recategoriza-se ou aumenta-se um conhecimento explícito, e, assim, ocorre a transformação deste conhecimento (NONAKA, I.; TAKEUCHI, H., 2008).

Uma das ações que melhor evidencia essa transferência de conhecimento, na NTS, são as Trilhas de Formação. Inicialmente formuladas com o objetivo de preparar todo o corpo técnico contratado no período da primarização da operação e manutenção da NTS, foram criadas 6 trilhas de formação que totalizavam 316 cursos. Essas trilhas são revisadas anualmente e novos conteúdos são internalizados em formato e-learning, modalidade de ensino que utiliza de recursos tecnológicos para o ensino online, conforme necessidade das áreas.

Os profissionais mais experientes em cada tema ficam responsáveis por preparar e validar materiais com as mais atuais práticas operacionais e, a partir disso, a área de Gente consolida esse conteúdo em uma solução educacional apropriada para, posteriormente, disponibilizar como treinamento para a toda companhia e em forma de formação obrigatória para os cargos cujo tema seja fundamental para sua realização.

Externalização (Tácito x Explícito)

O processo de transformação de um conhecimento tácito em conhecimento explícito é o terceiro modo de transformação citado por Nonaka e Takeuchi (2008). Ele se refere à codificação desse conhecimento em formatos estruturados, que integram e organizam a conversão desse conhecimento (NONAKA, I.; TAKEUCHI, H., 2008).

Um bom exemplo dessa externalização de conhecimento praticado pela NTS é o Lunch & Learn. Trata-se de uma prática de compartilhamento praticada entre os funcionários durante o horário do almoço e pode abordar desde temas específicos de uma determinada área ou de projetos compartilhados por diferentes departamentos. Dentre eles, destacam-se os Lunch & Learn da

diretoria de Operações, especificamente das áreas de Integridade, Gasodutos e Projetos, tendo sido realizados cerca de três encontros por ano.

É comum que o Lunch & Learn seja realizado após algum tipo de vivência específica ou finalização de projeto, de forma a tangibilizar o conhecimento adquirido, além de compartilhar as lições aprendidas.

Internalização (Explícito x Tácito)

Finalmente, existe o quarto processo. Esse envolve a transformação de conhecimento explícito em conhecimento tácito. De certo modo, identifica-se com o conceito comum de “aprender”.

Outro nome utilizado para este processo é o Espiral do Conhecimento, pois se refere à ideia de que, com a contínua interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos, potencializa-se o desenvolvimento e a transmissão do mesmo.

Essas ações ajudam a garantir que o conhecimento essencial da organização não apenas seja mantido, mas também ampliado e utilizado de forma eficaz para apoiar os objetivos estratégicos da empresa.

Algumas das ações realizadas pela NTS que compreendem essa conversão de conhecimento é o Intercâmbio, o Programa Technical Exchange e o Programa Jovens Profissionais.

O intercâmbio NTS surgiu em 2023 e consiste em disponibilizar um dia para que os funcionários tenham a oportunidade de acompanhar a rotina de qualquer diretoria que tenham interesse. O objetivo inicial era fortalecer a cultura da empresa e estimular a interação entre diretorias. Porém, durante as 2 edições do programa, foi possível perceber uma grande troca de experiências que resultaram, muitas vezes, em melhorias de processos e, até mesmo, em movimentações internas entre funcionários.

Já o Programa Technical Exchange teve sua primeira edição em 2020 e consiste em receber e enviar funcionários, dentre empresas investidas pelos nossos acionistas, no mundo. Assim, os jovens talentos participantes possuem a oportunidade de trocarem experiências, discutirem processos e agregarem melhorias para suas atividades. É um rico benchmarking que consiste em desenvolver nossas equipes através de uma troca imersiva durante 30 dias. Foram realizadas duas edições do programa, nas quais cinco funcionários do NTS visitaram empresas na Alemanha, França e Índia e três pessoas dessa última localidade foram recebidas na Sede, onde tiveram a oportunidade de visitar também as instalações.

Por fim, o Programa Jovens Profissionais se consolida entre uma das ações que, além de promover a conversão do conhecimento, aborda de forma afirmativa a inclusão de mulheres no mercado de O&G. Iniciado em 2021 e sempre abrangendo um público diverso, atualmente o programa é direcionado exclusivamente à concessão de bolsas de estudos em pós-graduação de

engenharia de dutos para mulheres. Além de patrocinar a formação, essas profissionais têm a oportunidade de atuar dentro da área operacional e exercer, na prática, o conhecimento adquirido dentro da sala de aula.

Dessa forma, para o Programa Jovens Profissionais, a NTS já concedeu 8 bolsas de estudo para formação em Engenharia de Dutos, sendo que, no presente ano, foram absorvidas na estrutura da empresa 2 mulheres que realizaram tal formação.

Ademais, é importante ressaltar que, para além do Programa mencionado acima, a NTS também oferece a bolsa de estudo em Engenharia de Dutos para seus próprios funcionários. Calcula-se que, até o momento, cerca de 35 pessoas já foram beneficiadas.

Resultados e Conclusão

A adoção de práticas de gestão do conhecimento pela NTS gerou resultados positivos em diversos aspectos. Entre os principais resultados, identifica-se que as ações adotadas foram peças-chave para promover o desenvolvimento dos talentos profissionais da empresa. A partir de levantamentos pela área de Gente, observou-se que:

- ✓ 40% dos funcionários que participaram do programa de Mentoria foram promovidos durante ou logo após a conclusão da ação;
- ✓ 25% dos profissionais contratados na 1ª edição da Rota do Talento chegaram a cargos de liderança;
- ✓ 63% dos Jovens Profissionais foram aproveitados no quadro efetivo da NTS;
- ✓ Mais de 5.000 horas de treinamento dedicadas às Trilhas de Formação de novos técnicos e operadores.

Além disso, muitos dos programas proporcionaram um ambiente de troca de conhecimentos entre profissionais, equipes ou empresas do setor, promovendo a continuidade operacional e, assim, garantindo um ambiente colaborativo e inovador.

Dessa forma, conclui-se que a cultura de aprendizado contínuo, associada a ações de inclusão e diversidade, fortalece a NTS como uma empresa comprometida com o desenvolvimento sustentável e com a excelência no setor de transporte de gás natural. Com uma estrutura robusta e processos aprimorados, a NTS encontra-se bem-posicionada para continuar desempenhando um papel central no transporte de gás na região Sudeste do Brasil, garantindo a segurança e a eficiência de suas operações no longo prazo.

Bibliografia

1. ACCENTURE. The talento well has run dry [s. l.]: Accenture, 2017. Disponível https://www.accenture.com/t20170630t025458__w__/usen/_acnmedia/pdf_55/accenture_strategy_talent_well_oil_gas.pdf. Acesso em: 30 agosto.
2. INSTITUTO BRASILEIRO DE PETRÓLEO E GÁS. Escassez de mão de obra na indústria de petróleo e gás. Ed. IBP, 2023. Disponível em: <https://biblioteca.ibp.org.br/ptBR/search/45031?exp=m%C3%A3o%20de%20obra%20>. Acesso em: 25 ago. 2024.
3. NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Capítulo 3. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Gestão do Conhecimento. Porto Alegre, Bookman, 2008.
4. INTERNACIONAL ENERGY AGENCY. World Energy Employment . Paris: IEA, 2023. Disponível em: <https://www.iea.org/reports/world-energyemployment/executive-summary>. Acesso em 30 agosto.
5. KPMG. Top risks facing the oil and gas industry in 2022 and what you can do about it. it.[s. l.]: KPMG, 2021. Disponível em: <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2022/04/top-risks-facing-the-oil-and-gas-industry-in-2022.html>. Acesso em 20 maio.